Slutrapport

Utfärdare/Enhet	Telefon	Datum	Version	Sida
HR-avdelningen STK		2026-09-01	3	1 (18)
Projekt Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö	Noteringar		Informationsklass	

KOMPETENSFÖRSÖRJNING GENOM ATT SPEGLA MALMÖ

Medfinansieras av Europeiska unionen

Malmö stad

Innehållsförteckning

1. SAMMANFATTNING 3
2. PROJEKTFAKTA 3
3. BESKRIVNING AV HUR SLUTRAPPORTEN FRAMTAGITS 3
4. VIKTIGA HÄNDELSER I PROJEKTET 4
5. PLANERAT/VERKLIGT UTFALL 8
5.1. Leveranser 9
5.2. Tider 12
5.3. Kostnader/intäkter 12
5.4. Resursutnyttjande 13
6. ERFARENHETER OCH REKOMMENDATIONER 14
6.1. Ändringshantering 14
6.2. Projektorganisation 14
6.3. Möten 14
6.4. Rutin för dokumentation 14
6.5. Kommunikationsplan 15
6.6. Verktyg och hjälpmedel 15
6.7. Metoder/Standards/Regler 15
6.8. Ekonomisk uppföljning av projektet 15
6.9. Rutiner för inköp/upphandling 15
7. ÖVRIGA KOMMENTARER 15
8. AKTIVITETER FÖR ATT TILLVARATA ERFARENHETER OCH REKOMMENDATIONER. 16

© Dokumentmall från ProjektStegen®

1. SAMMANFATTNING

Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö är ett 3-årigt projekt medfinansierat av Europeiska socialfonden (ESF) som startade 1 september 2023 och avslutades 31 augusti 2026. Beslutet om att ansöka om medfinansiering till ESF fattades i Kommunstyrelsen 2023-01-08 (ärende STK – 2022 – 1387). Projektet har haft sin utgångspunkt i Malmö stads övergripande budgetmål 2023 om att stadens medarbetare och chefer ska spegla Malmöbornas skilda bakgrunder och erfarenheter samt vara en organisation fri från diskriminering.

Projektets övergripande syfte har varit att utveckla kunskap, arbetssätt och metoder som långsiktigt bidrar till ökad representation i Malmö stads yrken och chefsled samt till en mer inkluderande arbetsplatskultur. Arbetet har omfattat sex aktiviteter inom områdena rekrytering, ledarskap, inkludering, aktiva åtgärder mot diskriminering och jämlikhetsdata.

Resultatet visar att huvuddelen av de planerade leveranserna har genomförts enligt projektets mål. En avvikelse från projektplanen är att aktiviteten exitsamtal avslutades i förtid på grund av svårigheter att rekrytera deltagare. Samtidigt har projektet genererat betydande kunskap, utvecklat nya arbetssätt och identifierat flera utvecklingsområden för Malmö stads fortsatta arbete.

Projektet har även lett till resultat som inte förutsågs vid projektstart. Exempelvis synliggjorde arbetet med aktiva åtgärder ett behov av stöd kring kultur- och värderingskonflikter på arbetsplatser vilket har lett till att ett särskilt utvecklingsarbete initierats utanför projektet.

De långsiktiga effekterna av projektet förväntas uppstå genom fortsatt implementering, uppföljning och utveckling av de arbetssätt och rekommendationer som tagits fram.

2. PROJEKTFAKTA

Projektnamn	Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö
Projekt-ID	22-037-S02-SCB01

3. BESKRIVNING AV HUR SLUTRAPPORTEN FRAMTAGITS

Slutrapporten baseras på dokumentation från hela projektperioden, bland annat projektplan, kvartalsrapporter till ESF, årliga utvärderingar, leverantörsrapporter, referensgruppsträffar, deltagarutvärderingar och sammanställningar som gjorts av aktiviteternas genomförande och resultat.

Utöver denna interna slutrapport har en separat slutrapport tagits fram enligt ESF:s rapporteringskrav. Den rapporten fokuserar främst på indikatorer och medfinansiering, medan denna rapport syftar till att sammanfatta projektets resultat, erfarenheter och rekommendationer samt utgöra underlag för fortsatt utvecklingsarbete.

Samtliga resultat och slutrapporten har behandlats och beslutats av den operativa styrgruppen före överlämning till projektägaren.

© Dokumentmall från ProjektStegen®

4. VIKTIGA HÄNDELSER I PROJEKTET

Händelse	Kommentarer
Utbildning om normer, inkludering och diskriminering.	Direktupphandling av extern leverantör genomfördes inför projektstart och utbildningen lanserades i början av projektet. Utbildningen bestod av tre moduler. En modul för chefer, en för medarbetare och en för medarbetare som möter invånare. Avtalet för utbildningarna skrevs på ett år med möjlighet att förlängas ytterligare ett år, vilket gjordes i och med positiv respons.
Samarbete med Breddad rekrytering Malmö stad.	Ytterligare ett projekt inom Malmö stad kopplat till att spegla stadens mångfald beviljades medel från ESF med samma startdatum. ESF-projektet Breddad rekrytering Malmö stad leddes av Arbetsmarknads- och socialförvaltningen och hade samma styrgrupp under de 1,5 år det projektet varade. Initialt genomfördes en workshop med projektens båda projektgrupper för att hitta samarbetsytor och synergier. Dock var det svårt att knyta ihop projekten då målgrupper och mål skilde sig åt. Utbytet blev främst lärande från de båda projekten.
Direktupphandling expertstöd	Genomfördes i början av projektet med avtal på ett år med möjlighet till förlängning ytterligare ett år. Förlängning genomfördes men begränsades till att ta fram manus för två filmer att användas som en del av aktiva åtgärder på arbetsplatser.
Forskningsstudie Malmö Universitet	Malmö stad deltog i en forskningsstudie och HR-konsulter fick besvara frågor kopplade till rasism vid rekrytering.
Forskningsstudie KTH och MYNAK	Malmö stad deltog i en forskningsstudie som genomfördes av forskare på KTH med uppdrag från MYNAK (Myndigheten för arbetsmiljökunskap). Forskarna tog fram ett material till arbetsplatser för att arbeta med HBTQIA+ -personers arbetsmiljö som del av aktiva åtgärder. Forskarna fick tillgång till arbetsplatser i Malmö stad för att testa materialet som nu är ett publicerat material på MYNAK:s hemsida.
Behovsinventering av arbetssätt för aktiva åtgärder.	För utvecklingen av ett nytt arbetssätt gjordes en behovsinventering inspirerad av tjänstedesign. Workshopar genomfördes med HR-chefer, JÄMÅ-

© Dokumentmall från ProjektStegen®

Händelse	Kommentarer
	nätverket (nätverk inom området jämlikhet med HR-konsulter i Malmö stad) och fackliga representanter. Chefer intervjuades om deras upplevelse och behov i arbetet med aktiva åtgärder. Observationer gjordes vid ledningsgruppers workshopar för aktiva åtgärder.
Program för dubbelt mentorskap	Extern konsult upphandlades för att leda programmet utifrån upplägg framtaget inom projektet. Våren 2024 fick chefer och medarbetare inom samarbetsförvaltningarna möjlighet att anmäla intresse till att delta och ett urval gjordes där chefer matchades med medarbetare med minoritetstillhörighet. Programmet avslutades december 2024.
Nätverk med offentliga organisationer initierades	För erfarenhetsutbyte och inspiration kring mångfald, inkludering och aktiva åtgärder initierade Malmö stad tillsammans med Göteborg och Helsingborg en ny nätverksgrupp med deltagare från offentliga organisationer. Initialt 9 deltagande organisationer som vuxit till 13. Nätverket träffas digitalt flera gånger per termin och har varit en framgång som fortsätter efter projektet.
Crash course i jämlikhetsdata	6 deltagare från arbetsgruppen och projektgruppen gick en utbildning på två halvdagar inför projektaktiviteten om jämlikhetsdata.
Frågepaket om kultur, inkludering och diskriminering i medarbetarenkäten	I samband med framtagande av ett nytt koncept för medarbetarenkät i Malmö stad togs en modul fram som ska stödja arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering och involvera medarbetarnas upplevelse i undersökandedelen.
Stödmaterial till medarbetarenkätens frågepaket	För att stödja chefer att ta hand om resultatet i medarbetarenkätens modul om kultur, inkludering och diskriminering i medarbetarenkäten, togs stödmaterial fram tillsammans med extern leverantör. Stödmaterialet innehåller tre delar. En del som stödjer chefer att läsa sitt resultat och arbeta med det tillsammans med medarbetare. En del som riktar sig till HR som stödjer chefer och en del som riktar sig till HR för att stödja förvaltningsledningar att

© Dokumentmall från ProjektStegen®

Händelse	Kommentarer
	ta hand om sitt resultat. Stödmaterialet kan användas i arbetet med aktiva åtgärder i stegen för undersökande och analys.
Utvärdering år 1	Utvärdering genomfördes av det externa expertstödet. Projektledare, arbetsgrupp, projektgrupp och styrgruppen deltog. Utifrån utvärderingen genomfördes en del förändringar i arbetsformer och gruppindelningar.
ESF:s årliga konferens	ESF bjöd in Malmö stad att presentera projektet som ett inspirerande exempel på ESF:s årliga konferens.
Utveckla och testa arbetssätt för aktiva åtgärder	Arbetssätt för undersökande och analys av risker för diskriminering togs fram och testades i liten skala. Både verktyg för ledningsgrupper och arbetsplatsmaterial testades. Testen genomfördes i åtta ledningsgrupper (två per samarbetsförvaltning), tre förvaltningsledningar och fyra arbetsplatser.
Samarbete Region Skåne	Malmö stad fick som första externa organisation testa deras koncept Likarättsrond som är en varumärkesskyddad metod för att undersöka risker för diskriminering på arbetsplatser. Två personer från projektorganisationen utbildades och certifierades. En likarättsrond genomfördes inom HVOF för att testa om det var ett verktyg Malmö stad ska erbjuda arbetsplatser. Bedömning vara att i dess nuvarande format är det inte ett koncept som kommer att erbjudas arbetsplatser men samarbete med Region Skåne fortsätter.
Referensgrupp med mentorer	Efter att aktiviteten dubbelt mentorskap genomförts tillfrågades deltagare ifall de ville delta i en referensgrupp för att fortsätta bidra med perspektiv och erfarenheter till projektet. Tre träffar kopplade till projektaktiviteterna rekrytering, aktiva åtgärder och jämlikhetsdata genomfördes. Lärandet från träffarna har bidragit till de rekommenderade aktiviteter som beskrivs i slutet av dokumentet.
Inclusion Awards	Malmö stad vann priset Årets kommun på Inclusion Awards för insatser som genomförts inom projektet.

© Dokumentmall från ProjektStegen®

Händelse	Kommentarer
Bokcirkel Mångfald i praktiken	En metod för lärande under projektet var att tillsammans med författaren till boken Mångfald i praktiken genomföra 5 bokcirkelträffar där områden relevanta för projektaktiviteterna diskuterades. 20 böcker köptes in och fördelades till HR-specialister och HR-konsulter som deltog i bokcirkeln.
Exitsamtal avslutades i förtid	September 2025 beslutades av styrgruppen att aktiviteten exitsamtal skulle avbrytas i förtid.
Utvärdering år 2	Genomfördes av projektledare i samarbete med framför allt projektets arbetsgrupp.
Nytt arbetssätt för aktiva åtgärder mot diskriminering	Utifrån de tester av nya metoder och utvärderingar som gjordes, genomarbetades och paketerades materialet för det nya arbetssättet för ledningsgrupper och förvaltningsledningar. I januari 2026 lanserades materialet på intranätet.
Extra utbildningsinsats i NPF för rekryterare	Ett behov som framkom i utvärderingarna efter rekryteringsinsatserna var att öka kompetensen inom rekrytering kopplat till sökande med NPF-diagnoser (neuropsykiatriska funktionsnedsättningar som till exempel ADHD och autism). Därför genomfördes en extra utbildningsinsats utöver de tre medfinansierade och alla rekryterare bjöds in till en digital halvdagsutbildning inom området.
Genomförande av nytt arbetssätt för aktiva åtgärder mot diskriminering	I februari påbörjades arbetet med att genomföra workshopar med det nya metodstödet. Samtliga förvaltningsledningar och ledningsgrupper inom samarbetsförvaltningarna genomförde workshopar och besvarade en utvärdering. Även HR-konsulter besvarade en utvärdering.
Inköpt utredning av jämlikhetsdata	Nyckeltalsinstitutet fick i uppdrag att undersöka möjligheter för användande av jämlikhetsdata och levererade en rapport med rekommendationer som bidragit till projektets rekommendationer.
Utbildningsfilmer till aktiva åtgärder	Två filmer och verktyg för arbetsplatser har tagits fram för stöd i arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering. Det upphandlade expertstödet skrev manus till filmerna.

© Dokumentmall från ProjektStegen®

Händelse	Kommentarer
Verktyg till arbetsplatserna	Utöver de filmer som producerats har också tre andra verktyg tagits fram att använda för arbete med aktiva åtgärder på arbetsplatsen. Två verktyg är utvecklade versioner av de verktyg som togs fram och testades i liten skala under testperioden. Bland annat ett stödmaterial för att tillföra ett diskrimineringsperspektiv vid skyddsronder. Samtliga planeras lanseras hösten 2027.
Ny chefsutbildning	I samband med intervjuer med chefer och observationer i ledningsgrupper som genomfördes i början av projektet var svårigheter med konflikter kopplade till kultur och värderingar ett återkommande tema. I resultatet från den nya modulen i medarbetarenkäten om gemenskap, kultur, inkludering och diskriminering identifierades också arbetsplatsers förmåga att ta hand om konflikter på arbetsplatser som ett utvecklingsområde. Utifrån den kunskapen startades ett projekt utanför Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö. Projektet är en ny chefsutbildning om att hantera kultur- och värderingskonflikter som kan uppstå när omvärldskonflikter, kulturmöten och polarisering i samhället bidrar till konflikter mellan medarbetare.
Genomlysning av det nya arbetssättet utifrån Diskrimineringsombudsmannens tillsyner av 12 offentligt ägda bolag.	2025 genomförde Diskrimineringsombudsmannen för första gången tillsyner av arbetsgivares arbete med aktiva åtgärder mot diskriminering. Rapporterna från granskningarna har varit ett underlag för utvecklingsarbete inom flera av projektets aktivitetsområden – framför allt jämlikhetsdata och aktiva åtgärder.
Slutrapportering	Projektet avslutas med en samlad analys och överlämning av resultat och rekommendationer som kan användas vid utveckling av ordinarie verksamhet. En slutrapport (detta dokument) samt en slutrapport till ESF utifrån deras rapportmall har levererats.

5. PLANERAT/VERKLIGT UTFALL

Projektet omfattade sex huvudsakliga leveranser. Tre aktiviteter hade primärt ett undersökande syfte och skulle resultera i rapporter och kunskapsunderlag för framtida utvecklingsinsatser. Två

© Dokumentmall från ProjektStegen®

aktiviteter fokuserade på lärande och kompetensutveckling på individ- och organisationsnivå. Målet för aktiviteten förbättrat arbetssättet för aktiva åtgärder var att utveckla och testa nya arbetssätt för att efter projektet implementeras i hela organisationen.

Upplägget med olika aktiviteter som omfattar såväl undersökande, lärande och utveckling av arbetssätt har gjort att aktiviteterna har förstärkt varandra och tillsammans bidragit till de resultat och förslag på framtida insatser som levererats.

5.1. Leveranser

Program för dubbelt mentorskap

Planerat:
Minst 40 personer skulle delta i ett nytt program för dubbelt mentorskap och minst 20 mentorspar skulle genomföra programmet. Varje par skulle bestå av en medarbetare som tillhör minoritetsgrupp och en chef. Minst en programomgång skulle genomföras under projekttiden. Lärandet som programmet förväntades bidra till skulle sammanställas i en rapport och användas för fortsatt utvecklingsarbete och eventuellt beslut om att göra programmet till en återkommande insats i Malmö stad.

Utfall:
En extern leverantör upphandlades och en programomgång har genomförts. Totalt deltog 40 personer som bildade 20 mentorspar bestående av medarbetare med minoritetstillhörighet och chefer. Programmet avslutades under 2024 och utvärderades genom en enkät. Den externa leverantören sammanställde en rapport med erfarenheter och lärdomar från genomförandet. Efter programmet bildades en referensgrupp till projektet med frivilligt deltagande för deltagarna. Projektledaren anordnade tre träffar som hade koppling till projektaktiviteter. Syftet med referensgruppen var att fortsätta använda deltagarnas olika erfarenheter och perspektiv för lärande under projektet. Gruppen träffades också kring den utbildning i kultur- och värderingskonflikter som tas fram som ett resultat av projektet.

Indikatorerna för leveransen har uppnåtts.

Exitsamtal

Planerat:
Minst 60 chefer skulle intervjuas, varav minst 12 skulle tillhöra en minoritetsgrupp. Resultaten skulle sammanställas i en rapport och en analys göras med jämförelse mellan grupper.

Utfall:
Totalt genomfördes 22 intervjuer. Aktiviteten avslutades i september 2025 efter att flera åtgärder för att öka deltagandet hade prövats utan tillräcklig effekt. De främsta orsakerna till det begränsade deltagandet var svårigheter att få information om uppsägningar i tid, en lägre personalomsättning än beräknat samt andra praktiska utmaningar. Den planerade jämförelsen mellan grupper kunde inte genomföras eftersom antalet deltagare, särskilt personer med minoritetstillhörighet, var för litet för att dra några slutsatser. Det insamlade materialet har dock analyserats och sammanställts i en rapport med lärdomar och rekommendationer. Aktiviteten har även bidragit till fortsatt utveckling genom att synliggöra behov och möjligheter för framtida undersökningar inom området.

Indikatorn för antal deltagare har inte uppnåtts.

© Dokumentmall från ProjektStegen®

Kompetenshöjande insatser för rekryterare

Planerat:
Tre kompetenshöjande insatser på temat normmedvetenhet och kompetensbaserad rekrytering ska ha genomförts med minst 40 personer. Varje insats skulle följas av en kvalitativ enkätutvärdering.

Utfall:
Tre kompetenshöjande insatser genomfördes tillsammans med tre kvalitativa utvärderingar. Sammanlagt deltog 61 rekryterare i minst en av insatserna. Deltagandet var obligatoriskt för rekryterare inom samarbetsförvaltningarna men rekryterare från hela organisationen erbjöds möjlighet att delta. Insatserna behandlade inkluderande kravprofiler och platsannonser, bias och normmedvetenhet, röda tråden i kompetensbaserad rekrytering samt hur chefers fördomar kan bemötas och utmanas i rekryteringsprocessen.

Utvärderingarna var till större delen mycket positiva och resultaten användes för att utveckla innehållet i kommande insatser. Ett särskilt utvecklingsområde som identifierades var rekrytering av personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. Mot bakgrund av detta genomfördes en digital utbildningsinsats utöver de tre som ingick i projektet.

Indikatorerna för leveransen har uppnåtts.

Uppföljning av Framtida ledare

Planerat:
Följa de deltagare som slutfört Malmö stads interna ledarprogram Framtida ledare 2023 (som nu heter Framtida chefer) för att få en förståelse för vilka karriärväxlingsmöjligheter programmet leder till och om/hur detta skiljer sig för normbrytande respektive normbärande deltagare.

Utfall:
Två intervjuomgångar genomfördes. Den första omfattade deltagare som avslutade programmet 2023, i enlighet med plan. Den andra genomfördes istället med deltagare som avslutade programmet 2025. Förändringen gjordes för att bredda underlaget och för att det bedömdes ge begränsat tillskott av ny information att intervjua samma personer igen. Totalt intervjuades 37 personer.

En enkätundersökning genomfördes med deltagarna från 2023 års programomgång. Bedömningen var att det inte skulle gå tillräckligt lång tid från andra intervjuomgången för att en andra enkätomgång skulle tillföra mer information än vad som redan samlats in. Undersökningen kompletterades med uppgifter från personalsystemet för att bland annat undersöka hur många deltagare som gått vidare till chefstjänster och om det fanns skillnader mellan olika grupper.

Resultaten har sammanställts i en rapport som innehåller analyser och jämförelser utifrån ett likabehandlings- och diskrimineringsperspektiv.

© Dokumentmall från ProjektStegen®

Indikatorn för leveransen bedöms vara uppnådd. Även om vissa förändringar gjordes avseende vilka deltagare som följdes upp har dessa bidragit till ett bredare och mer relevant underlag, samtidigt som aktivitetens syfte har uppnåtts.

Utvecklat arbetssätt för aktiva åtgärder
Planerat:
Projektet skulle se över nuvarande arbetssätt, undersöka behov, utveckla och testa nya metoder samt genomföra workshops i samtliga ledningsgrupper i samarbetsförvaltningarna utifrån ett förbättrat arbetssätt för aktiva åtgärder mot diskriminering.

Kompetenshöjande insatser genom e-learning skulle även genomföras för att höja kompetensen kring inkludering och öka normmedvetenheten.

Utfall:
Indikatorn att samtliga ledningsgrupper inom samarbetsförvaltningarna ska ha genomfört workshopen utifrån ett utvecklat arbetssätt har uppnåtts. Totalt har 117 ledningsgrupper genomfört workshopen. Uppföljning har skett genom att samtliga ledningsgrupper har fått besvara en enkätutvärdering i Forms. Uppföljning har även gjorts med de HR-konsulter som stödjer chefer i arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering.

I behovsanalysen, som genomfördes under det första steget av projektaktiviteten framkom önskemål om att integrera arbetet med aktiva åtgärder i det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM). Möjligheten har utretts men bedömningen är att aktiva åtgärder inte fullt ut kan integreras i SAM. Detta ligger även i linje med Diskrimineringsombudsmannens vägledning och vad som framkommit från myndighetens genomförda granskningar 2025. En del i det framtagna arbetssättet innebär dock att aktiva åtgärder ska ha koppling till samtliga HR-processer - men att det samtidigt behöver bedrivas som ett eget arbete.

En e-learningutbildning köptes in och lanserades i hela organisationen redan under projektets inledande fas. Utbildningen bestod av tre moduler riktade till chefer, medarbetare respektive medarbetare med invånarkontakter. Utbildningen köptes in under två år men under projektets sista år producerades egna utbildande filmer för Malmö stad inom ramen för projektet. Filmerna togs fram i samarbete med projektets upphandlade expertstöd och kommer att användas som ett verktyg för arbete med aktiva åtgärder på arbetsplatser.

Indikatorerna för leveransen är uppnådda.

Jämlikhetsdata

Planerat:
Projektet skulle utreda möjligheten att använda jämlikhetsdata i Malmö stad och ta fram en rapport med rekommendationer.

Utfall:
Projektet har genomfört en utredning om möjligheterna att använda jämlikhetsdata i Malmö stad. Resultatet har sammanställts i en rapport som innehåller rekommendationer för användande av jämlikhetsdata som en del av aktiva åtgärder och uppföljning av Malmö stads övergripande mål inom området.

© Dokumentmall från ProjektStegen®

Indikatorn för leveransen har uppnåtts.

5.2. Tider

Planerat:
Projektplanen omfattade en treårig genomförandeperiod med aktiviteter som successivt skulle gå från uppstart och genomförande till slutleverans. Enbart de kompetenshöjande insatserna för rekryterare och det förbättrade arbetssättet för aktiva åtgärder hade mer specificerade tider i projektansökan. I den framgår att insatserna för rekryterare avsågs genomföras årligen i oktober och att aktiviteten med att förbättra arbetssättet för aktiva åtgärder skulle genomföras i tre steg som följde projektåren.

Utfall:
Projektet har till större del levererat enligt tidplan. Mindre avvikelser förekom som att den tredje kompetenshöjande insatsen genomfördes i februari istället för oktober. Detta berodde delvis på att direktupphandlingen av konsult förlängdes i och med svårigheter att hitta önskad kompetens.

Framtida ledare kom i gång senare än vad som avsetts men bröt inte mot någon i ansökan definierad tidplan. Exitsamtalen genomfördes dock inte i enlighet med tidplan i och med att den inte kunde fullföljas.

Tidplanen bedöms därför ha hållits med enbart mindre avvikelser. Aktiviteten exitsamtal har som nämnt inte levererats fullt ut och har därför inte heller följt tidplanen.

5.3. Kostnader/intäkter

Planerat:
Projektbudget 6 397 032 kr
Ansökt stöd från ESF 3 512 404 kr

Beräknade kostnader:

Lön för projektpersonal	5 220 931 kr
Lön anställda deltagare i projektaktiviteter	233 520 kr
Inköp externa tjänster	1 050 000 kr

Budget externa tjänster per aktivitet:

➢ Dubbelt mentorskap	200 000 kr
➢ Kompetensutveckling rekryterare	50 000 kr
➢ Jämlikhetsdata	200 000 kr
➢ Extern specialistkompetens	600 000 kr

Utfall:

Utnyttjad budget för externa tjänster:	832 545 kr

© Dokumentmall från ProjektStegen®

Per aktivitet:

- Dubbelt mentorskap 240 000 kr
- Kompetensutveckling rekryterare 85 000 kr
- Jämlikhetsdata 160 000 kr
- Extern specialistkompetens 346 545 kr

Outnyttjade medel för externa tjänster: 217 455 kr

5.4. Resursutnyttjande

Planerat:
Projektet bemannades med projektledare och projektgrupp från stadskontorets HR-avdelning, en ekonom, en kommunikatör och en arbetsgrupp med HR-konsulter från samarbetsförvaltningarna. I projektansökan definieras hur mycket resurser i arbetstid som planerats avsättas från olika projektdeltagare.

Planerad andel arbetstid av heltid för personal i projektet (avser under projektets 3 år):

Projektledare	50 %
HR-specialist inom inkludering och MR (projektledaren)	30 %
HR-specialist aktiva åtgärder	20 %
HR-specialist kompetensförsörjning	10 %
HR-specialist rekrytering	10 %
HR-controller	10 %
Ekonom	25 %
Arbetsgrupp	15 %

I projektledarens roll ingår projektledning, administration och rapportering till ESF, uppföljning av medfinansiering och budget samt att utvärdera projektet. Projektledaren har ytterligare 30 % i projektet som HR-specialist inom inkludering och MR.

Utfall:
Det har varit en utmaning i framför allt projektgruppen med HR-specialister på HR-avdelningen att avsätta den planerade tiden och färre timmar än de angivna har genomförts. Personalomsättning på flera tjänster har varit en bidragande faktor. En annan förändring mot planerade resurser var att fler HR-specialister än de som omnämns i ansökan lades till i projektgruppen då behov av specialistkompetens inom en del specialistområden saknades. De som lades till var HR-specialister inom ledarskap och inom arbetsmiljö

Arbetsgruppen utökades också jämfört med ordinarie planering på 6 deltagare. I och med att enbart en av HR-konsulterna som deltog arbetade med aktiva åtgärder tillkom deltagare för att täcka upp behovet av olika kompetenser.

Utöver de som tillkom i arbetsgruppen och projektgruppen lades en kommunikatör till bland deltagarna och har samarbetat med projektledaren genom hela projektet.

© Dokumentmall från ProjektStegen®

Det arbete som legat på ekonomen har inte inneburit den omfattning i tid som planerats utan blivit betydligt färre timmar än vad som beräknats i ansökan till ESF.

Den slutliga budgetuppföljningen till ESF visar att projektet har hållit både budget och krav på medfinansiering trots att aktiviteten exitsamtal avslutades i förtid med färre deltagare än indikatorn och att vissa projektdeltagare inte har kunnat lägga den tid som planerats. Samtidigt har hela budgeten för externa inköp inte utnyttjats, vilket innebär att Malmö stad har kunnat uppnå medfinansieringen inom ramen för projektets samlade ekonomi.

6. ERFARENHETER OCH REKOMMENDATIONER

6.1. Ändringshantering

Projektets förändringar har hanterats inom ramen för etablerade beslutsprocesser där styrgruppen fattat beslut och ESF informerats och godkänt. Den mest betydande förändringen var beslutet att avsluta aktiviteten exitsamtal i förtid. Därutöver har endast mindre justeringar genomförts, främst kopplade till fördelning av budgetmedel för externa tjänster.

6.2. Projektorganisation

Projektorganisationen med de fyra samarbetsförvaltningarna har varit en viktig framgångsfaktor för projektet. Samarbetet har tillfört olika verksamhetsperspektiv och samtidigt skapat förutsättningar för genomförande.

Projektorganisationen har successivt utvecklats under projekttiden. Efter den första årsutvärderingen organiserades delar av arbetet i mindre aktivitetsbaserade arbetsgrupper. Detta ökade effektiviteten och gjorde det möjligt att bättre ta tillvara deltagarnas kompetenser. Projektets till synes homogena projektorganisation innebar ett behov av att aktivt tillföra fler perspektiv. En referensgrupp med deltagare från programmet för dubbelt mentorskap initierades i det syftet.

En utmaning har varit att skapa ett tydligt gemensamt uppdrag för projektgruppen. Erfarenheten visar att mer tid bör avsättas tidigt i projekt för rolltydlighet, gemensam riktning och delaktighet. Ett starkare fokus på att etablera projektorganisationens olika uppdrag hade sannolikt ökat både effektivitet och medägarskap på längre sikt.

6.3. Möten

Projektets mötesstruktur har i huvudsak fungerat väl. Kombinationen av fysiska arbetsmöten och digitala avstämningar liksom indelningen i mindre arbetsgrupper med fokus på specifika aktivitetsområden har bidragit till tydligare och effektivare möten.

En återkommande utmaning har dock varit frånvaro och sena återbud, vilket påverkat planering, genomförande och effektivitet.

6.4. Rutin för dokumentation

För projekt medfinansierade av ESF finns höga dokumentationskrav med löpande rapportering. Projektet har producerat omfattande dokumentation som exempelvis kvartalsrapporter, deltagarlistor, närvarorapporter, tidsrapportering och rapportering till SCB. ESF kräver att denna dokumentation sparas i minst 5 år efter sista utbetalningen inom projektet då organisationen ska

© Dokumentmall från ProjektStegen®

kunna redovisa handlingar vid eventuella kontroller. Det har också genomförts intern dokumentation till exempel vid utvärderingar, intervjuer, enkäter, sammanställningar och rapportering till olika målgrupper och forum.

Vid rapportering till politiken har dokumentation lagts in i ärendehanteringssystemet Platina. Efter projektets slutförande kommer dokumentationen att ses över utifrån vad som ska läggas upp i Platina, arkiveras och vad som ska sparas för fortsatt arbete efter projektet.

6.5. Kommunikationsplan

En kommunikationsplan arbetades fram med ledning av kommunikatörer i början av projektet. Planen har använts som ett arbetsdokument då projektet spänner över många aktivitetsområden och behov tillkommer längs utvecklingsarbetet. Kommunikationsinsatser har genomförts löpande under hela projekttiden. Projektet har haft många målgrupper och intressenter vilket har ställt krav på både intern och extern kommunikation. Kommunikationen har bedrivits genom flera olika kanaler, bland annat möten, intranät, kommunikationsmaterial, sociala medier och konferenser. Att projektet haft tillgång till en dedikerad kommunikatör har varit en viktig framgångsfaktor.

6.6. Verktyg och hjälpmedel

Några verktyg utöver standardverktyg som Office-paketet och Stratsys har inte använts.

6.7. Metoder/Standards/Regler

Projektet har kombinerat intervjuer, workshops, enkäter, omvärldsbevakning och test av nya arbetssätt. Inom projektaktiviteten aktiva åtgärder har metoden som använts för att kartlägga behov varit inspirerad av tjänstedesign.

Den modell som använts för projektledning har utgått från Projektstegen som används i Malmö stad, samt ESF:s mallar och regler för rapportering.

I projekt medfinansierade av ESF ska horisontella principer om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering vara en integrerad del av projektets syfte, genomförande och resultat. Projektets övergripande mål om ökad mångfald som speglar Malmö och en organisation fri från diskriminering och samtliga projektaktiviteter har en tydlig koppling till de horisontella principerna. Material och presentationer som tagits fram inom projektet har tillgänglighetsanpassats.

6.8. Ekonomisk uppföljning av projektet

Projektet har haft en ekonom med ansvar för att ansöka om utbetalningar från ESF. Uppföljning av medfinansiering i timmar och budget för externa inköp har projektledaren ansvarat för och följt upp månatligen. Vid flera tillfällen har avstämningar skett med ESF:s ekonom för att säkerställa att projektet håller budget och medfinansiering.

6.9. Rutiner för inköp/upphandling

Projektet har följt Malmö stads rutin för direktupphandling. Vid inköp av konsult till andra rekryteringsinsatsen användes firma med avtal med Malmö stad för att ta in offerter från leverantörer.

7. ÖVRIGA KOMMENTARER OCH LÄRANDE

© Dokumentmall från ProjektStegen®

En viktig erfarenhet från projektet är värdet av att kombinera kunskapsinhämtning, kompetensutveckling och metodutveckling. Aktiviteterna har tillsammans byggt upp ett gemensamt kunskapsunderlag som varit större än summan av de enskilda insatserna.

En annan erfarenhet från projektet är svårigheten att upphandla extern expertkompetens som fullt ut täcker alla behov och perspektiv. Projektet har haft aktiviteter som kräver djupgående kunskap om flera områden samtidigt till exempel kunskap om offentliga organisationer, HR, normkritik, diskrimineringslagstiftning, förändringsarbete, konflikthantering, ledarskap etcetera. Ett exempel på svårighet var vid direktupphandlingen av expertstöd till projektet. Kompetensbehov spände över flera områden som kan vara svåra att tillgodose i en extern leverantör. För den tredje kompetenshöjande insatsen för rekryterare var det också svårt att hitta en leverantör med den bredd av kompetens som efterfrågades och direktupphandlingen som genomfördes genom Ework fick göras om och förlängas.

Projektet har genererat flera resultat som inte ingick i den ursprungliga planeringen. Exempel är referensgruppen från mentorsprogrammet och nätverket med offentliga organisationer vilka båda har bidragit till ökat organisatoriskt lärande. Behovsinventeringen inom aktiva åtgärder visade att konflikter kopplade till kultur och värderingar var ett återkommande problem. Detta har lett till ett separat projekt med att ta fram en utbildning för att stärka chefer att leda vid kultur- och värderingskonflikter

Arbetet med jämlikhetsdata har synliggjort viktiga perspektiv kopplat till hur förändringar i omvärlden påverkar tilliten till att besvara frågor om minoritetstillhörighet i till exempel enkätform. Kunskapen har använts när rekommendationer för nya mätmetoder tagits fram.

Projektorganisationen med fyra samarbetsförvaltningar har varit en framgångsfaktor. Att det varit fyra förvaltningar med olika uppdrag, förutsättningar och arbetssätt har varit en styrka men det har också blivit tydligt hur skilda behov och preferenser gör det svårt att skapa gemensamma arbetssätt som passar hela organisationen.

Det har varit tydligt att chefers förutsättningar genomsyrar alla aktiviteter, möjligheter, prioriteringar och engagemang – när något läggs till är det på bekostnad av något annat. Detta märks framför allt inom aktiviteten med aktiva åtgärder där lagstiftningen ställer krav på ett omfattande arbete som i chefens vardag konkurrerar med allt annat som måste göras. Framtagandet av det nya arbetssättet har inneburit en utmaning att ta hänsyn till både lagkrav, värdeskapande arbetssätt och chefers förutsättningar. Det har funnits ett tryck från framför allt HR-chefer om att helt föra in aktiva åtgärder i det systematiska arbetsmiljöarbetet för att minska antalet processer. Initialt var detta därför en ingång när utvecklingsarbetet påbörjades men som sedan bedömts som icke genomförbart. Även om delar av arbetet med fördel kan kopplas ihop till exempel vid undersökande av risker för diskriminering på arbetsplatser, så är det olika lagstiftningar med skilda krav och innehåll.

8. AKTIVITETER FÖR ATT TILLVARATA ERFARENHETER OCH REKOMMENDATIONER

Kommunikationsinsatser för att sprida projektets resultat både internt och externt. Kommunikationsinsatserna syftar till att synliggöra Malmö stads kraftsamling mot projektmålen och visa vad projektet lett till. Därtill finns förslag på fortsatta aktiviteter efter projektet.

© Dokumentmall från ProjektStegen®

Aktivitet	Beskrivning
Här redogörs rekommendationer för nya aktiviteter om tagits fram och är en del av projektleveransen. Det innebär inte att beslut om genomförande tagits. Beslut om föreslagna aktiviteter fattas av HR-direktör. Därefter tas en flerårig plan för genomförande fram.	
Spridningskonferens	Uppdrag att planera och genomföra en konferens för att sprida Malmö stads arbete och inhämta kunskap och perspektiv från deltagarna genom workshops. Både interna och externa deltagare bjuds in.
Dubbelt mentorskap blir ett återkommande program i Malmö stad.	Uppdrag att ta fram och planera för en ny omgång av programmet med reviderat upplägg som i högre grad bidrar till organisatoriskt lärande.
Fördjupning inom psykologisk trygghet.	Utredningsuppdrag som innebär en fördjupning inom området och att ta fram en långsiktig plan för att främja psykologisk trygghet. Ansatsen är arbetsgivaren vi vill vara med koppling till att leva vår värdegrund.
Uppdrag att ta fram en utbildning i rekrytering kompletteras.	Vid framtagande av en planerad rekryteringsutbildning för målgruppen HR och chefer säkerställs att utbildningen omfattar normmedvetenhet, inkludering och diskriminering.
Kortfilm om normer och risker för diskriminering vid rekrytering.	Uppdrag att ta fram en kortfilm om normer, fallgropar och diskriminering kopplat till rekrytering. Kortfilmen riktar sig till HR och chefer att använda i samband med rekrytering.
Arbete för att utmana kravprofiler	Utredningsuppdrag för att utmana kravprofiler. Syftet är att identifiera hinder inom kompetensförsörjning och hitta nya vägar vid rekrytering.
Implementera ett utvecklat arbetssätt för aktiva åtgärder mot diskriminering i Malmö stad	Det utvecklade arbetssättet som tagits fram under projektet implementeras i hela Malmö stad. De metodstöd som testats under projektet ersätter nuvarande metodstöd. Utöver metodstödet görs ändringar i Malmö stads nuvarande ramverk som innebär en ansvarsfördelning som inkluderar fler organisatoriska nivåer, ökad involvering av medarbetarperspektiv och ett tillägg vid granskning av styrande dokument och processer. Förändringar i nuvarande ramverk beslutas i kommunfullmäktige.

© Dokumentmall från ProjektStegen®

Aktivitet	Beskrivning
Implementera ett inkluderings- och diskrimineringsperspektiv i HR-processer, styrdokument och gemensamma arbetssätt.	Genomföra en genomlysning av samtliga HR-områden för att implementera ett lika rättigheter- och möjligheter-perspektiv i styrdokument, processer, utbildningar och gemensamma arbetssätt.
Utbildning i aktiva åtgärder	Ta fram en utbildning i aktiva åtgärder för chefer, HR och fackliga representanter.
Pilotenkät för aktiva åtgärder mot diskriminering.	Ta fram enkät för aktiva åtgärder mot diskriminering riktad till Malmö stads medarbetare. Enkäten innehåller frågor kopplade till samtliga former, områden och grunder för diskriminering. Enkäten innehåller även bakgrundsfrågor kopplade till diskrimineringsgrunderna. Resultatet används som underlag för analys inom ramen för aktiva åtgärder på stadsövergripande nivå. Enkäten genomförs som en tvåårig pilot och utvärderas därefter.

Underskrift av Projektledare

Namn

2026-10-23
Datum

© Dokumentmall från ProjektStegen®