

Utlåtande 2006:149 RV (Dnr 201-226/2002)

## Metod att motverka diskriminering vid arbetskraftrekrutering i staden

Motion av Anita Habel (v) (2002:3)

Återremiss från kommunfullmäktige den 24 oktober 2005

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande  
Motion (2002:3) av Anita Habel (v) anses besvarad med vad föredragande borgarråd anför i utlåtandet.

Kommunstyrelsen beslutar för egen del följande  
Stadsledningskontoret får i uppdrag att utarbeta förslag till en rekryteringsprocess baserad på erfarenheterna av det s.k. Sprintprojektet.

**Föredragande borgarrådet Roger Mogert** anför följande.

### *Bakgrund*

Anita Habel (v) har i en motion (2002:3), *bilaga 2*, föreslagit att kommunfullmäktige beslutar att utreda möjligheterna att ta fram ett system för anonymisering av anställningsansökningar i syfte att minimera risken för diskriminering av personer med utländsk bakgrund samt ställa krav på motsvarande förfaringssätt hos de entreprenörer som anlitas. Ärendet behandlades i kommunfullmäktige den 24 oktober 2005 och det beslutades då att ärendet skulle återremitteras till stadsledningskontoret för att erfarenheterna från Sprintprojektet skulle kunna arbetas in. Utvärderingen av SPRINT-projektet återfinns i *bilaga 1*.

## *Remisser*

Ärendet har remitterats till stadsledningskontoret och integrationsnämnden.

*Stadsledningskontoret* (20 april 2006) föreslår att staden utvecklar en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess, med utgångspunkt i SPRINT-projektet, som fokuserar på meriter/kompetens, erfarenhet, personliga egenskaper och motivation.

*Stadsledningskontoret* (16 april 2002) anser det är bättre att förebygga etnisk diskriminering genom att påverka attityder och beteenden samt öka kunskapen hos stadens rekryterande chefer än att införa en metod för anonymisering av ansökningshandlingar.

*Integrationsnämnden* anser att de befintliga rekryteringsrutiner som finns i staden bör ses över. Ett system för anonymisering av anställningsansökningar kan vara en av flera framkomliga vägar för att minimera risken att personer med utländsk bakgrund utsätts för diskriminering vid ett anställningsförfarande.

## *Mina synpunkter*

Stockholm är en stad präglad av mångfald, vilket även ska avspeglas i sammansättningen av de medarbetare som arbetar inom staden. Därför ska de åtgärder staden vidtar inte bara handla om att förhindra diskriminering, utan vara ett steg i att bedriva ett aktivt mångfaldsarbete. Staden måste därför arbeta med att värdesätta och hantera mångfald i organisationen.

Att etnisk diskriminering är ett förekommande fenomen vid anställningsförfaranden på den svenska arbetsmarknaden är ett välkänt faktum. Idén med avidentifierade ansökningshandlingar är att ett utländskt namn inte ska stjälpa någons möjligheter att komma till en anställningsintervju. Metoder med avidentifiering av ansökningshandlingar har testats av flera svenska kommuner. Även inom Stockholms stad har det gjorts försök med avidentifierade ansökningshandlingar på en förvaltning.

Forskning visar att diskriminering förekommer som en effekt av medvetna val, men oftast i form av omedvetenhet, bristande kunskap, stress och dåliga rutiner. Föreligger risken att rekryterande chefer idag särbehandlar vissa sökande vid urval till intervju så elimineras inte den risken genom att ansökningshandlingarna avidentifieras utan den kvarstår även vid senare intervjutillfället. För att komma tillrätta med eventuell särbehandling måste det i stället

finnas en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess samt ske en attitydpåverkan och sådan görs bäst genom informations- och utbildningsinsatser.

Staden har genomfört ett projekt, det s.k. Sprintprojektet som vid två rekryteringar testat om Sprintmodellen uppfyller de krav som kan ställas på en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess.

Modellen är en metod för att göra urval som fokuserar på att lyfta fram relevant kompetens. Den syftar till att skala bort irrelevanta, ofta fördomsbaserade, aspekter i processen.

Utvärderingen av projektet visar att modellen väl kan bidra till att minska riskerna för diskriminering vid rekrytering samtidigt som den ger en kvalitets-säkring. Modellen behöver dock omarbetas en del för att anpassas till stadens storlek, det stora antalet rekryteringar som görs och det stora antalet ansökningar som cheferna har att hantera samt till Stockholms speciella arbetsmarknadsläge.

Jag instämmer med stadsledningskontoret att staden istället för ett system med avidentifiering ska utveckla en rekryteringsprocess som, i högre grad än i dag, fokuserar på meriter/kompetens, erfarenhet, personliga egenskaper och motivation. En sådan kvalitetssäkringsprocess, med utgångspunkt i erfarenheterna från Sprintmodellen och till vissa delar baserad på denna, skulle innebära att stadens rekryterande chefer enbart eftersträvar rätt kompetens och vid urvalet helt bortser från faktorer som individen inte själv kan påverka.

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Reservation** anfördes av borgarrådet *Kristina Axén Olin* (m) enligt följande.

Jag föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta att

1. delvis godkänna föredragande borgarråds förslag till beslut, samt
2. därutöver anföra följande.

Det är viktigt att Stockholms mångfald återspeglas hos stadens anställda. Ett sätt att motverka diskriminering inom den egna organisationen är att se över rekryteringsprocesser. Ett kvalitetssäkringsarbete med utgångspunkt i erfarenheterna från SPRINT-projektet skulle kunna vara en viktig del i denna förnyelse.

Men ett system med avidentifiering av ansökningshandlingar, skulle fortfarande kunna tjäna som ett värdefullt komplement till rekryteringsprocessen. Det är en konkret och lättfattlig åtgärd för att öka mångfalden, som redan används i ett antal andra svenska kommuner. Stockholms stad bör därför inte stanna vid enbart en rekryteringsprocess med utgångspunkt i erfarenheterna från SPRINT-projektet, utan även utreda möjligheten att avidentifiera ansökningshandlingar.

**Kommunstyrelsen** delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige besluta följande

Motion (2002:3) av Anita Habel (v) anses besvarad med vad föredragande borgarråd anför i utlåtandet.

**Kommunstyrelsen** beslutar för egen del följande

Stadsledningskontoret får i uppdrag att utarbeta förslag till en rekryteringsprocess baserad på erfarenheterna av det s.k. Sprint-projektet.

Stockholm den 31 maj 2006

På kommunstyrelsens vägnar:  
ANNIKA BILLSTRÖM

Roger Mogert

*Anette Otteborn*

**Reservation** anfördes av *Kristina Axén Olin, Sten Nordin* och *Mikael Söderlund* (alla m), *Lotta Edholm* och *Ann-Katrin Åslund* (båda fp) och *Ewa Samuelsson* (kd) med hänvisning till reservationen av (m) i borgarrådsberedningen.

## ÄRENDET

Anita Habel (v) har i en motion (2002:3), *bilaga 2*, föreslagit att kommunfullmäktige beslutar att utreda möjligheterna att ta fram ett system för anonymisera av anställningsansökningar i syfte att minimera risken för diskriminering av personer med utländsk bakgrund samt ställa krav på motsvarande förfaringssätt hos de entreprenörer som anlitas. Ärendet behandlades i kommunfullmäktige den 24 oktober 2005 och det beslutades då att ärendet skulle återremitteras till stadsledningskontoret för att erfarenheterna från Sprint-projektet skulle kunna arbetas in. Utvärderingen av SPRINT-projektet återfinns i *bilaga 1*.

## REMISSER

Motionen har för synpunkter remitterats till stadsledningskontoret samt integrationsnämnden.

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande, daterat den 20 april 2006, har i huvudsak följande lydelse.

I kommunfullmäktige den 2005-10-24 behandlades ett tidigare bordlagt ärende gällande motion om att utreda möjligheterna att ta fram ett system för anonymiserande av anställningsansökningar i syfte att minimera risker för diskriminering av personer med utländsk bakgrund. Beslöts då att ärendet skulle återremitteras för att erfarenheterna från Sprint-projektet skulle kunna arbetas in.

Av Anonymitetsutredningens betänkande "*Avidentifiera jobbansökningar – en metod för mångfald*" (SOU 2005:115) framgår att anonymisering av ansökningshandlingar innebär att annan person än den som har att genomföra intervjuerna går igenom samtliga ansökningar och ser till att dessa inte innehåller någon information som inte efterfrågats. Med icke efterfrågad information avser utredningen namn, hemadress, ålder, födelseår, födelseland, civilstånd och hemförhållanden. Likaså bör exakt information om tidigare och nuvarande arbetsplatser inte efterfrågas. Information om utbildningsexamen, utbildningsinriktning och utbildningens huvudsakliga innehåll och längd bör efterfrågas på så sätt att utbildningsanordnaren och undervisningsspråket inte avslöjas. Information om utbildning i svenska språket bör inte efterfrågas. Där emot bör kompetens i språk dock efterfrågas. Till ansökan bör s.k. *personligt brev* inte bifogas.

När ansökningstiden gått ut lämnas de avidentifierade ansökningarna över till den som har att bestämma om kallelse till intervju som då har att rangordna de sökande och bestämma vilka som ska kallas till intervju utifrån dessa avidentifierade upplysningar.

Av utredningens betänkande framgår att vid försöken med avidentifierat ansökningsförfarande användes en särskild elektronisk blankett som utformats för att bara ta upp de formella kvalifikationer som önskas. Ett betydande antal sökande valde dock bort denna till förmån för enbart traditionell ansökan. Även personer med utländsk bakgrund valde i betydande omfattning att söka på traditionellt sätt.

Ett anonymiserat ansökningsförfarande skulle för stadens del medföra att en person på varje förvaltning skulle behöva gå igenom samtliga ansökningshandlingar, både de som inkommit genom ett elektroniskt inskickningsförfarande och dessutom sådana som inskickats på traditionellt sätt. Under år 2005 annonserade stadens ca 1700 chefer ca 5500 gånger. Om man utgår från att varje annons i genomsnitt renderade 50 ansökningar (t.ex. gav en annons efter administrativ assistent vid en förvaltning över 1000 svar) så skulle det betyda att minst 275000 ansökningar skulle behöva gås igenom och avidentifieras.

Förhållningssättet, att ifrågasätta chefernas kompetens att själva gå igenom ansökningarna och välja ut sökande till intervju, stämmer dåligt med den nyligen framtagna ledarstrategin för stadens chefer som definierar ledarstrategi som att *”ledarfrågor inte bara handlar om kompetens och ekonomiska resultat, utan om att skapa ett förhållningssätt, en gemensam grund för det ledarskap vi vill ha i staden när det gäller allt från rekrytering, coachning och utveckling till jämställdhet och mångfald.*

Forskning visar att diskriminering förekommer som en effekt av medvetna val, men oftast i form av omedvetenhet, bristande kunskap, stress och dåliga rutiner. Föreligger risken att rekryterande chefer idag särbehandlar vissa sökande vid urval till intervju så elimineras inte den risken genom att ansökningshandlingarna avidentifieras utan den kvarstår även vid senare intervjutillfället. För att komma tillrätta med eventuell särbehandling måste det i stället finnas en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess samt ske en attitydpåverkan och sådan görs bäst genom informations- och utbildningsinsatser.

*Vad är egentligen mångfald i arbetslivet?* Ett aktivt mångfaldsarbete innebär betydligt mer än att bara fokusera på personer med utländsk bakgrund. Begreppet mångfald omfattar även kön, etnisk/kulturell bakgrund, religiös tillhörighet, ålder, funktionshinder och sexuell läggning. För att ett mångfaldsarbete ska bli framgångsrikt behövs en vision med arbetet, en nulägesanalys samt att tydliga och mätbara mål sätts upp.

För att öka attraktiviteten och med tanke på kommande stora rekryteringsbehov har arbetsgivare under en längre tid diskuterat olika sätt att motverka diskriminering vid rekrytering. Stadsledningskontoret ser rekrytering i ett bredare perspektiv och har genomfört ett projekt, det s.k. Sprintprojektet som vid två rekryteringar testat om Sprintmodellen uppfyller de krav man kan ställa på en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess.

Modellen är en metod för att göra urval som fokuserar på att lyfta fram relevant kompetens. Den syftar till att skala bort irrelevanta, ofta fördomsbaserade, aspekter i processen.

Utvärderingen av projektet visar att modellen väl kan bidra till att minska riskerna för diskriminering vid rekrytering samtidigt som den ger en kvalitetssäkring. Modellen behöver dock omarbetas en del för att anpassas till stadens storlek, det stora antalet rekryteringar som görs och det stora antalet ansökningar som cheferna har att hantera samt till Stockholms speciella arbetsmarknadsläge.

I stället för ett system med avidentifiering föreslår Stadsledningskontoret att staden, i samråd med personalansvariga på förvaltningarna, utvecklar en rekryteringsprocess som, i högre grad än i dag, fokuserar på meriter/kompetens, erfarenhet, personliga egenskaper och motivation.

En sådan kvalitetssäkringsprocess, med utgångspunkt i erfarenheterna från Sprint-modellen och till vissa delar baserad på denna, skulle innebära att stadens rekryterande chefer enbart eftersträvar rätt kompetens och vid urvalet helt bortser från faktorer som individen inte själv kan påverka.

Stadsledningskontoret avser att under året återkomma med en detaljerad beskrivning av hur en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess för staden skulle se ut. En plan för genomförande kommer att utarbetas. Kostnadsberäkning kommer att finnas med i förslaget för inarbetande i kommande budget.

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande, daterat den 16 april 2002, har i huvudsak följande lydelse.

Enligt stadens rekryteringsstrategier (juni 2001) är förmågan att klara personal- och kompetensförsörjningen i framtiden avgörande för stadens möjligheter att tillgodose medborgarnas behov. Under de närmaste åren kommer en stor andel av stadens anställda att gå i pension och behovet av nyrekrytering ökar. Fram till år 2010 behöver staden nyrekrytera 20 % av vår personal. Då tillgången på arbetskraft enligt demografiska beräkningar minskar p.g.a. en krympande ungdomsgeneration kommer konkurrensen om arbetskraften att bli hård. Detta innebär att personer med utländsk bakgrund är en av våra viktigaste målgrupper för rekrytering.

Inte minst för Stockholms stads verksamheter är mångfald i olika former en viktig fråga, vilket betonas i det personalpolitiska programmet. Då många av våra invånare har en skiftande etnisk bakgrund är det önskvärt att detta avspeglas även bland vår personal. Inom omsorgen om äldre och funktionshindrade, liksom förskola/skola, har man länge känt av rekryteringssvårigheterna. Vårdutbildning på gymnasiet lockar t ex allt färre ungdomar.

Enligt lagen (1999:130) om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet ska arbetsgivaren verka för att personer med olika etnisk tillhörighet ges möjlighet att söka lediga anställningar och att de behandlas på samma sätt som en person med svenskt ursprung. Det är stadens skyldighet att utbilda sina rekryterande chefer om innehåll i och tillämpning av denna lagstiftning. Sådan utbildning sker på förvaltningar och bolag liksom på central övergripande nivå. Planering pågår för att genomföra seminarier för stadens chefer i syfte att öka professionalismen i rekryteringsarbetet. Ett brett

samarbete om mångfald och jämställdhet utvecklas också i ett nätverk med 60 representanter från förvaltningar och bolag. Målet för detta mångfaldsarbete är att skapa en öppen attityd i staden mot alla människor oberoende av etnisk bakgrund, religion, sexuell läggning, fysiskt eller psykiskt funktionshinder och kön. Vi vill genom kunskaper och påverkan utveckla våra metoder för rekrytering och anställning, som leder till mångfald och rätt kompetens bland vår personal.

Hur rekryteringsarbetet genomförs på våra arbetsplatser kan i viss mån avläsas av antalet tvister inom staden och ärenden hos stadens diskrimineringsfunktionär, som berör Stockholms stads arbetsplatser. Under 2001 handlades en tvisteförhandling i staden avseende påstådd etnisk diskriminering i samband med rekrytering. Tvisteförhandlingen avslutades i enighet om att det inte funnits någonting, som styrkt misstanke om etnisk diskriminering. Under år 2000 kontaktade 15 anställda stadens diskrimineringsfunktionär (DF), varav merparten ärenden gällde diskriminering vid internrekrytering. Motsvarande siffra för 2001 var 8 anställda (6 kvinnor och 2 män), vilket innebär en minskning av antalet ärenden. En förklaring till detta är enligt DF de starkt ökade utbildnings- och informationsinsatserna.

Stadsledningskontoret bedömer att det inte är rätt väg att gå att införa anonymisering av ansökningar till lediga anställningar. En ansökan kan bara till en viss del göras anonym genom att namnet ersätts med ett registreringsnummer. Vid urval inför intervjuer granskas också handlingar med uppgifter om bakgrund, utbildningar på högskolor o.d.. Namnet återfinns på betyg och intyg. Det är ju först efter detta led, som beslut fattas om vem som ska anställas. För att göra nya och anonyma meritsammanställningar skulle krävas en administrativ insats på förvaltningarna, som man idag inte disponerar. Ansvar för rekrytering är på många förvaltningar delegerat till enhetschefer långt ut i organisationen utan administrativ assistans.

En tydlig inställning bland stadens personalchefer är att det är bättre att arbeta på lång sikt med att skapa positiva attityder och öppenhet i stället för att införa nya begränsande regler. Vid en av stadens förvaltningar fanns tidigare planer för att pröva en mer omfattande anonymisering av ansökningsförfarandet men förslaget tillämpas inte i praktiken. Enligt uppgift från DO och Svenska kommunförbundet har endast en liten svensk kommun planerat att införa ett liknande system.

Enheten för upphandling och konkurrens inom stadsledningskontoret arbetar med ett förslag till riktlinjer inför upphandling av externa leverantörer. Man kommer att kräva att leverantörerna tillämpar gällande lagar och förordningar, vilket bl.a. innebär att man också förväntas följa lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet.

Stadsledningskontorets uppfattning är att det är bättre att förebygga etnisk diskriminering genom att påverka attityder och beteenden samt öka kunskapen hos stadens rekryterande chefer än att införa en metod för anonymisering av ansökningshandlingar.

**Integrationsnämnden** beslutade den 26 mars 2002 att som svar på remissen överlämna och åberopa förvaltningens tjänsteutlåtande.



*Reservation* anfördes av *Anita Habel* (v) till förmån för eget förslag med följande lydelse.

att bifalla motionen,  
att i övrigt som svar på remissen överlämna och återropa förvaltningens tjänsteutlåtande samt att därutöver anföra följande:

En översyn av befintliga rekryteringsrutiner i staden är att anse som positivt står inte i motsatsförhållande till motionens innehåll. Anonymiseringsförfarandet för anställningsansökningar är en metod att motverka den diskriminering som trots lagstiftning förekommer inom såväl offentlig som privat sektor. Att anonymisera anställningsansökningar kan leda till att arbetsgivare i högre grad tar hänsyn till personers meriter och lämplighet och till exempel inte undviker att kalla till anställningsintervju på grund av ett utländskt namn.

Det har förekommit att privata personaluthyrningsföretag enligt principen ”kunden har alltid rätt” endast har skickat svenskfödd arbetskraft till ett företag som begärt detta. Att de entreprenörer staden anlitar förbinder sig att utveckla och tillämpa metoder mot diskriminering på samma sätt som Stockholms stad är därför mycket viktigt.

**Integrationsförvaltningens** tjänsteutlåtande, daterat den 21 februari 2002, har i huvudsak följande lydelse.

Flera rapporter vittnar om att arbetssökande med utländsk bakgrund har svårt att få tillträde till arbetsmarkanden. Statistik från Utrednings- och Statistikkontoret (USK) visar den 31 oktober 2001 att arbetslösheten, i procent av befolkningen 18-64 år, i stadsdelar där andelen invånare till stor del består av människor med utländsk bakgrund, är högst i staden. Rinkeby toppar med en arbetslöshet på 4.0 % följt av Kista på 3,9% och Skärholmen med 3,4%.

Stockholms stad är en av länets största arbetsgivare och i PM som Personal- och kvalitetsutskottet godkände vid sammanträdet den 20 juni 2001, angående rekryteringsbehovet i staden, står att läsa att kommunen står inför ett stort rekryteringsbehov. Speciellt inom förskola/skola och inom äldreården är rekryteringsbehovet stort och behovet av administratörer ökar markant från år 2005. Fram till år 2010 behöver 20 procent av stadens personal nyrekryteras (Personalpolitiska avdelningen Dnr 214-794/2001).

Vidare står det: *Arbetskraftsdeltagandet bland personer med utländsk bakgrund är i genomsnitt 70 procent, enligt Kommunförbundet. Om arbetskraftsdeltagande bland dessa ökar till samma nivå som övriga befolkningen, så skulle ytterligare drygt 200 000 personer finnas i arbetskraften 2015. En ökad mångfald bland stadens anställda, speglar dessutom på ett bättre sätt mångfalden bland kommunens innevånare.*

Det finns därmed framtida möjligheter att dels bryta en negativ trend för personer med utländsk bakgrund genom att staden aktivt arbetar med denna grupp som rekryteringsbas och samtidigt täcka det rekryteringsbehov staden snart står inför.

En annan aspekt som förvaltningen önskar framhäva är vetskapen om att det i lag inte är tillåtet att diskriminera. Som arbetsgivare har Stockholms stad ansvar för att se till att de som söker arbete i kommunen behandlas på lika villkor oberoende av etnisk bakgrund, kön, sexuell läggning, fysisk eller psykiskt handikapp.

Det finns flera arbetsrättsliga instrument mot diskriminering, varav de fyra omfattande lagarna mot diskriminering i arbetslivet på grund av kön, etnisk tillhörighet, sexuell läggning samt funktionshinder ska skydda arbetstagare och arbetssökande mot diskriminering från en arbetsgivare. Alla arbetsplatser och arbetsgivare, oberoende av storlek, omfattas av lagarna, och samtliga anställda, oberoende av anställningsform, omfattas också..

Diskriminering innebär att handlingsutrymmet och valmöjligheterna för en individ/individer begränsas och upplevs oftast som någon form för särbehandling. Etnisk diskriminering innebär att man utsätts för ogynnsam särbehandling på grund av sin etniska tillhörighet. Det kan till exempel vara att man inte blir kallad till jobbintervju på grund av sitt utländska namn, trots att alla meriter och krav uppfylls.

Ur Diskrimineringsfunktionärens rapport från år 2000 kan vi hämta information som visar att personer som sökt arbete i staden har upplevt att de blivit utsatt för etnisk diskriminering vid anställningsförfarandet.

32 personer kontaktade Diskrimineringsfunktionären under år 2000 med ärenden som rörde Lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet. 15 personer var anställda i Stockholms stad och 5 personer sökte arbete i Stockholms stad. 12 personer var medborgare eller brukare i Stockholm eller i annan kommun.

I det reviderade integrationsprogram som fullmäktige antog 1 oktober 2001 är ett av målen att diskriminering av anställda eller medborgare på grund av etnisk bakgrund, religion, fysiskt eller psykiskt funktionshinder, kön eller sexuell läggning inte ska förekomma i av staden finansierad verksamheter.

Integrationsförvaltningen gör bedömningen att de befintliga rekryteringsrutiner som finns i staden bör ses över. Ett system för anonymisering av anställningsansökningar kan vara en av flera framkomliga vägar för att minimera risken att personer med utländsk bakgrund utsätts för diskriminering vid ett anställningsförfarande.

Ett problem som förvaltningen samtidigt önskar att poängtera är svårigheten att komma åt de mångbottnade mekanismer som ligger till grund för att diskriminering av personer med utländsk bakgrund uppstår.

Förklaringar kan exempelvis härröra frågor om värderingar, xenofobi, kategorisering, organisationskultur, maktstrukturer och ekonomi. Ett diskriminerade agerande kan böttna i okunskapen om andra människor, om egna omedvetna xenofobiska tendenser, om föreställningar om att arbetssökande med utländsk bakgrund i genomsnitt har sämre kvalifikationer än svenskar, att det skulle vara mer kostsamt för arbetsgivaren, om han/hon har många sökanden till en ledig plats att alls kalla någon person med utländsk bakgrund till en anställningsintervju.

En grundläggande analys både på organisations- och individnivå av varför diskriminering av personer med utländsk bakgrund förekommer samt utveckling av metoder för att arbeta förebyggande mot diskriminering skulle därför behöva komplettera anonymiseringssystemet för anställningsansökningar.

Att ställa krav på motsvarande förfaringssätt hos de entreprenörer som anlitas anser förvaltningen ligga i linje med de riktlinjer som integrationsprogrammet anger. I integrationsprogrammet framhävs vikten av antidiskrimineringsklausuler vid kommunala upphandlingar, och kommunstyrelsen har i uppdrag att ta fram ett förslag till antidiskrimineringsklausul.

Om fullmäktige skulle besluta att avsätta särskilda resurser för att utarbeta ett anonymiseringssystem för hantering av anställningsansökningar i staden och att utveckla metoder att arbeta diskrimineringsförebyggande i syfte att minska risken att personer med utländsk bakgrund diskrimineras, är förvaltningen beredd att delta i det arbetet.

**Utvärderingsrapport av rekryteringsprojekt med  
SPRINT-modellen**

**Anders Neergaard och Caroline Tovatt**

**Lund / Stockholm, juni 2005**

### **Sammanfattning av resultatet från utvärderingen**

SPRINT-modellen<sup>TM</sup> är ett systematiskt försök att höja kvalitén i rekryteringsprocessen. Modellen syftar till att öka precisionen i rekryteringsarbetet genom att minska genomslaget av fördomar och godtycklighet. SPRINT-modellen<sup>TM</sup> syftar till att ta fram en befattningsbeskrivning och kravprofil strukturerad efter fyra kategorier av meriter/kompetens: Erfarenhet; kunskaper; personliga egenskaper, och motivation. Därefter innebär modellen ett stöd och handledning i rekryteringsprocessen för att fokusera på dessa kompetenser i annonsformulering, annonsexponering, grovgallring, intervjuer och urval. SPRINT-modellen<sup>TM</sup> omfattar även aktiv återkoppling till sökande som selekteras bort från tjänsten. Trots det begränsade försöket med SPRINT-modellen<sup>TM</sup> (två rekryteringar) går det att ge några kommentarer som kan vara av betydelse för ställningstagande i det vidare arbetet.

#### ***Det positiva:***

- SPRINT-modellen<sup>TM</sup> framstår som ett systematiskt och relativt transparent sätt att genomföra rekryteringar och bedöma meriter vid rekrytering.
- Modellen är teoretiskt baserad på en individualiserad syn på de sökande och syftar till att skapa rekryteringsprocesser som enbart fokuserar på förutbestämda kriterier kopplat till en befattningsbeskrivning.
- Samtidigt syftar modellen till att ta hänsyn till organisationsspecifika behov, som ofta fokuserar på hur de sökande kan ”passa in” i organisationen.
- Modellen har uppskattats av de medverkande som ett stöd i rekryteringsprocessen.
- Modellen uppfattas i huvudsak inte som krävande något noterbart merarbete.
- Modellen kan, om den används rätt, bidra till att minska möjligheterna till diskriminering vid rekrytering.

#### ***Det problematiska:***

- Systematiken i modellen kräver ett större förarbete och tidsplanering än vad som verkar vara brukligt i dagens rekryteringsarbete.
- Kvalifikationer under kategorierna personliga egenskaper och motivation skapar en viss otydlighet och ökad diskretion genom att vara svåråtkämpliga och samtidigt utgöras av många nödvändiga krav.
- Ur ett aktivt antidiskriminerings-/mångfaldsperspektiv kan modellen skapa problem i att möjliggöra användandet av positiv likabehandling
- En större implementering av modellen skulle initialt kräva en relativt stor insats i form av utbildning i idéerna som ligger till grund för modellen, hantverket som modellen förutsätter och support/stöd som gör att rekryteringarna kan genomföras enligt modellen.
- Att upprätthålla modellen i det dagliga arbetet kräver ett betydande organisatoriskt arbete. Det finns betydande risker att modellen relativt snabbt tunnas ut för att kunna hanteras i den stressiga situation som utgör vardagen i de allra flesta fall.

### **Slutsats**

Modellen har klart positiva aspekter i att höja kvaliteten i rekryteringsarbetet. Det systematiska arbetet från befattningsbeskrivning fram till urval och återkoppling till övriga sökanden framstår som i grunden positivt. Modellen kräver dock, för en mer organisationsgenerell användning, betydande organisatoriska insatser i förändrade praktiker och därtill hörande utbildnings- och handledningsresurser. För att modellen skall fungera väl behövs en tydlig ledningsstrategi och en väl genomförd implementering. Utöver ökade resurser i rekryteringsarbetet behöver en organisationsimplementering ta hänsyn till motstånd i organisationen samt hur modellen förhåller sig till strategiska mål kring att motverka diskriminering och att öka mångfald/positiv likabehandling.<sup>1</sup>

### **Innehållsförteckning**

Sammanfattning av resultatet från utvärderingen .....	
Innehållsförteckning .....	
Uppdraget .....	
Metoden .....	
Bakgrund .....	
Hur rekrytering går till .....	
Diskriminering förekommer .....	
Sätt att motverka diskriminering .....	
Kommunens situation och dess målsättningar .....	
SPRINT-modellen™ .....	
Projektet .....	
Analys och resultat .....	
Alternativa rekryteringsmetoder/modeller .....	
Slutsatser och rekommendationer .....	
Några avslutande rekommendationer .....	
Hur mäter man framgång i ändrade rekryteringsrutiner .....	
Referenser .....	

---

<sup>1</sup> Motverka diskriminering används för de praktiker som innebär att personer blir diskriminerade vid lika/liknande meriter. Motverka diskriminering innebär ett individuellt perspektiv och kan knappast leda till organisatoriska förändringar. Mångfald utgår från att det finns olika grupper och att av demokratiska eller ekonomiska skäl organisationer aktivt skall söka en mångfald bland sin personal. Positiv likabehandling används för att markera hur man inom ett meritokratiskt system kan kompensera för en förekomst av strukturell diskriminering.

### **Om författarna**

Anders Neergaard, FD i sociologi, är verksam som forskare på Arbetslivsinstitutet (anders.neergaard@arbetslivsinstitutet.se) och forskar om arbetsmarknadsfrågor, speciellt kring rekrytering och diskriminering.

Caroline Tovatt är också verksam vid Arbetslivsinstitutet som forskningsassistent (caroline.tovatt@arbetslivsinstitutet.se) och forskar kring hur unga människor använder sig av sina sociala nätverk när de ska ta sig in på arbetsmarknaden.

### **Uppdraget**

Syftet har varit att utvärdera värdet av den rekryteringsmodell som Stockholm stad genom avtal med SPRINT testat i samband med två rekryteringar.

Frageställningar som utvärderingen är baserad på är följande:

- Kopplingen mellan modellens utfästelse och dess resultat
- SPRINT modellen och spänningar mellan olika strategier att arbeta mot diskriminering och för mångfald.
- Vad de medverkande har för uppfattningar om modellen
- Vilka resurser modellen kräver
- Implementeringsaspekter i större skala

### **Metoden**

Metoden för utvärderingen har huvudsakligen bestått av intervjuer kompletterad med deltagande observation samt dokumentanalys. Utöver de i projektet ingående rekryteringar har Stockholm stad möjliggjort att vi kunnat följa två andra rekryteringar.

Samtal från intervjuer och deltagande observation har skrivit ned. Eftersom materialet för utvärderingen är mycket begränsat vill vi inledningsvis göra två starka reservationer. Den första är i relation till resultatet av utvärderingen. Vi kan i våra slutsatser endast indikera styrkorna och svagheter med SPRINT-modellen™. Det betyder att slutsatserna, pga. det begränsade materialet, bör läsas med stor försiktighet. Den andra reservationen är också ett resultat av projektets begränsade omfattning och gäller anonymisering av materialet från intervjuer och deltagande observation. Det löser vi genom att undvika citat och genom att filtrera materialet från andra intervjuer av liknande personalkategorier (som vi har drivit parallellt med den här miniutvärderingen).

### **Bakgrund**

Innan själva utvärderingen börjar kommer vi kortfattat att ge en liten bakgrund till hur man kan förstå Stockholms Stad arbete med bl.a. SPRINT-modellen™. Det inkluderar följande fyra rubriker: Hur rekrytering går till; (Etnisk) diskriminering förekommer; Sätt att motverka diskriminering; Kommunens situation och dess målsättningar. Bakgrunden inklusive referenser utgör även en kort introduktion till litteratur på området.

### *Hur rekrytering går till*

Trots den stora betydelsen som anställning har för såväl individer, organisationer som samhället har det till relativt nyligen förekommit lite forskning i Sverige kring hur rekrytering går till. Längre dominerades förståelsen av rekrytering snarare av vardagsföreställningar om att arbetsgivaren rekryterade den mest kompetenta sökande utifrån de kvalifikationer som bedömdes vara viktiga för jobbet. Medan nationalekonomisk forskning utgick från att det var en okomplicerad process där arbetsgivarna var kapabla att göra den här bedömningen har det speciellt inom psykologi funnits ett visst intresse för att studera hur kompetens mäts och även vad kompetens är. Mycket av den här begränsade forskningen har fokuserat på mätproblem och speciellt frågan om intervjuernas roll i rekryteringsprocessen (Prien 1992).

Idealtypiskt har det vuxit fram två diametralt olika sätt att rekrytera (Bolander 2002). De speglar en klassisk uppdelning mellan en organisation som ett tekniskt och ett socialt system. I det tekniska systemet är det specifika arbetsuppgifter som skall utföras och en kravprofil vid en rekrytering syftar till att kunna selektera vem av de sökande passar till arbetsuppgifterna. I det sociala systemet är det organisationen i en mer allmän och socialt definierad förståelse som utgör grunden för vem man anställer (Bergström 1998). Det tekniska systemet kräver en bedömning av sökanden i relation till i vilken grad de är kompetenta att bemästra tekniken eller att bli bemästrade av tekniken, medan det sociala systemet fokuserar på hur man kan bli ledd av chefer, grupper eller omvänt själv leda grupper och individer. Medan den första idealtypen bortabstraherar att inga tekniska system fungerar i ett socialt vakuum, tenderar den andra att bortabstrahera en teknisk kompetens och i stället bedöma socialitet. I en konkret rekrytering finns ingen automatisk motsättning mot att använda en kombination av tekniska och sociala modeller för urval och anställning, vilket i varierande grad är närmast generellt. Alla jobb är i den betydelsen både tekniska och sociala till sin karaktär.

Rekrytering handlar således om att väga samman hur sökanden passar det tekniska och sociala systemet enligt någon form av kombinerad kravprofil – det är en mät- och selekteringsprocess. En rekrytering består av ett antal analytiskt urskiljbara moment: Att upptäcka behov; Att definiera behov; Att kommunicera behov; Att selektera fram kompetens; Att välja den mest kompetenta, samt; Att förhindra mätfel.

Förändringen i rekryteringsbeteende har kännetecknats av å ena sidan en minskad roll för personalspecialister (personalsekreterare och personalenheten) och en ökande roll för linje-/enhetschefer. Idag har ofta personalavdelningen endast en konsultativ roll medan den avgörande makten i rekryteringar finns hos chefer (ofta relativt hårt decentraliserat) inom själva produktionsenheten. Betydelsen av sociala egenskaper/kompetenser har gått parallellt med att kravprofiler kommit att bli relativt marginaliserade och ofta enbart uttryckta i själva annonsen vid rekryteringar. Sammantaget innebär det att de olika momenten i rekryteringsprocessen: övergång av beslutet till linje-/enhetschefer (oftast utan eller med lite personalutbildning), den ökade graden av sociala egenskaper/kompetenser samt oftast en avsaknad av kravprofiler innebär en



mycket vid ram för institutionell och individuell diskretion i rekryteringsprocesser. Vi kan således karakterisera många rekryteringar som kännetecknade av en hög grad av informalisering och ett sökande efter kandidater som ”passar in” i organisationen. SPRINT-modellen™ kan ses som ett försök att öka graden av formalisering i rekryteringsprocessen och därmed minska graden av individuell och institutionell diskretion.

### *Diskriminering förekommer*

Det finns en växande forskning som visar att etnisk diskriminering vid anställning är ett relativt vanligt förekommande fenomen. De indikationer och bevis som anförs i forskningen är av tre olika typer. Det finns del statistiska studier som visar att personer med utländsk bakgrund trots likvärdiga eller bättre kompetenser i högre grad är arbetslösa (Integrationsverket 2004a) eller är anställda i jobb som de är överkvalificerade på (Berggren & Omarsson 2001). Därtill finns det kvalitativa studier som visar på hur arbetsförmedlare och arbetsgivare tenderar att undervärdera kvalifikationer hos personer med utländsk bakgrund, ofta baserat på föreställningar om ”de andras” mindre (speciellt sociala) kompetens (Knocke mfl 2003; Knocke 2003; Neergaard 2005 under utgivning). En speciell aspekt av denna forskning är de som påvisar hur svenska språket används i diskriminering (Bigestam 2001; Bredänge 2003) Slutligen finns det en begynnande forskning som är influerad av internationell forskning (som i detta avseende kommit betydligt längre) kring vad som kallas ”situation testing” (Cross mfl 1991; Turner mfl 2001). Dessa studier genomförs genom att personer som på något sätt kan definieras som ”invandrare” respektive ”svenskar” (oftast genom sitt namn) utrustas med en liknande kvalifikations- och meritportfölj och får i uppdrag att söka samma jobb. Därefter mäter man deras bemötande och konstaterar i vilken grad de utsätts för diskriminerande behandling. I Sverige har den senare modellen hitintills endast använts i mindre undersökningar, den största genomförd av tidningen Dagens Nyheter (Stenberg 2004)

Tillsammans – kvantitativa studier, kvalitativa studier samt ”situation testing” – ger otvetydigt material för slutsatsen att diskriminering förekommer, hur det genomförs samt i viss grad i vilken omfattning. Den mesta forskningen har visat på hur diskriminering av personer med utländsk bakgrund innebär högre arbetslöshet men det finns numera även många andra påvisade effekter av diskriminering så som osäkrare arbetsvillkor, överkvalificerade, sämre löner, sämre ”karriärer”, överrepresentation i s.k. ”invandrarjobb”, lättare avskedade mm. Dvs. arbetsmarknaden kännetecknas rakt igenom av en etnisk segmentering (Neergaard 2002). Indikationer och bevis på att etnisk diskriminering förekommer vid rekrytering säger ofta väldigt lite om hur detta går till. Den kvalitativa forskningen har här en klar fördel, genom att lyfta fram processer, regler och handlingar som skapar möjligheter för diskriminering. I den här forskningen har uttrycket ”passa in” blivit ett centralt begrepp från intervjuer med rekryteringspersonal. En rekrytering fokuserar ofta på två moment. Det första momentet är en arbetsuppgiftsprövning med de trubbiga instrumenten utbildning och arbetslivserfarenhet. Det första momentet sorterar alltså bort de som inte uppfyller någon

minimidefinition av vad som krävs för jobbet. Det andra momentet handlar om en ”passa in” bedömning och här övergår referenserna från arbetsuppgifter till sociala kriterier som individuell ”utstrålning”, gruppkomplettering (som används både för att det skall likna dem i gruppen och för att komplettera med något som gruppen saknar) och arbetsledningsinpassning (Jenkins 1986).

Genom att förstå rekryteringsprocesser som bestående av ett antal moment i vilken selekterande delbeslut fattas, har forskning och andra studier kunnat påvisa att diskriminering förekommer i olika skeenden av en rekryteringsprocess. Delmoment som uppmärksammats i forskning kring diskriminering rör informationsspridning av ledig tjänst, befattningsbeskrivning/annonsutformning, grovurval via telefonsamtal, grovurval efter inkommen ansökan, samt slutligt urval efter intervjuer.

Forskningen har också visat på att diskriminering förekommer både som en effekt av medvetna val men ofta (oftast) också i form av omedvetenhet, bristande kunskap, stress och dåliga rutiner. Metoder för att motverka diskriminering har ofta fokuserat på att förändra attityder och öka kunskapen om kompetensen hos de grupper som riskerar utsättas för diskriminering. Däremot är det mindre vanligt att ett organisations- och praktikperspektiv används, där fokus istället flyttas över på vad anställda och organisationer gör när de faktiskt rekryterar.

Diskriminering i rekrytering, oavsett om det är medvetet eller omedvetet, ses huvudsakligen som ett individuellt beslut av en arbetsgivarrepresentant. Problemet med att reducera diskriminering till individuella handlingar är att vår förståelse av diskriminering begränsas och därmed tenderar att osynliggöra de institutionella och samhällseliga sammanhangen i vilken diskriminering förekommer (SOU 2005:41; SOU 2005:56). Strukturell diskriminering kan ses som en motpol till individuell diskriminering (Pincus 2000). Den fokuserar på aggregerade effekter kopplade till samhällseliga maktrelationer. Den utgår från att det finns en (inte nödvändigtvis direkt) koppling mellan asymmetriska samhällseliga maktrelationer såsom rasifiering av invandrare, patriarkat och heteronormativitet och diskriminerande effekter. Institutionell diskriminering kan ses som den strukturella diskrimineringens mediering. Begreppet syftar till att fånga organisatoriska praktiker, dvs. hur föreställningar/ideologier och individuella handlingar samverkar med organisatoriska regler och rutiner i att producera diskriminering (Carter 2003; Cashmore 1996). Även om diskriminering generellt verkar på flera nivåer samtidigt är det inte oviktigt att skilja dem åt i analysen. Begreppet institutionell diskriminering försöker fånga den institutionella systematiken i diskrimineringspraktiker utan att för den delen ignorera diskrimineringens individuella handlingar eller de samhällseliga aggregerade effekterna. SPRINT-modellen™ kan ses som ett försök att just förändra de institutionella praktikerna för att motverka risken för diskriminering.

#### *Sätt att motverka diskriminering*

Den allt tydligare och empiriskt välförankrade kunskapen om att etnisk diskriminering, till en betydande grad, förekommer vid rekrytering har resulterat i olika former av

åtgärder för att begränsa den (Wrench 2002). Det har inneburit en utveckling på lagstiftningssidan (delvis framtvungad av EU-direktiv), utvecklande av mångfaldspolicys och handlingsplaner, kunskapsspridning och försök att ändra den konkreta praktiken (den senare utgör grunden för denna utvärdering).

Framväxten av diskrimineringslagstiftning har varit en komplicerad och stundtals konfliktfylld process. Vad gäller etnisk diskriminering på arbetsmarknaden fanns det länge ett motstånd mot lagstiftning från arbetsmarknadens parter. Det var bl.a. oviljan att reglera dessa frågor genom kollektivavtal som tillsammans med EU-direktiv presade fram lagstiftning, och sedan förstärkt lagstiftning. Lagstiftningen har först och främst haft en symbolisk påverkan i att lyfta fram faktum att etnisk diskriminering förekommer. Däremot har den sällan kommit till användning för fällande domar, åtminstone delvis pga. att det är mycket svårt att nå upp till de beviskrav som lagstiftningen kräver. Lagstiftningen har även drivit fram mångfaldsplaner och försök till aktivt mångfaldsarbete (speciellt inom offentliga organisationer) även om sanktionsmöjligheterna i dessa fall är i det närmsta obefintliga.

Framväxten av mångfaldspolicy (för diskussion se de los Reyes 2001) och på dem baserade handlingsplaner har först och främst skett inom offentliga organisationer. I en studie av dessa dokument inom ett stort antal kommuner som Integrationsverket relativt nyligen gjorde finns ett antal intressanta slutsatser (Integrationsverket 2004b). Först och främst noteras den stora variationen och den ofta abstrakta och generella karaktären i dessa dokument. Det är med andra ord svårt att se hur dessa ”goda” intentioner skall förverkligas i organisationerna. Därtill, visas på de betydande svårigheterna som finns att genom generella policys på kommuncentral nivå få organisatoriska effekter inom förvaltningarna. En liknande slutsats kommer Broomé (uå) fram till i en studie/utvärdering av en relativt ambitiös policy/handlingsplan (se t.ex. Malmö 2001 inom detta område med syfte att öka mångfalden vid rekrytering). Utvecklingen av dessa policys har ofta initierat diskussioner kring mångfald och diskriminering och även genererat en betydande mängd utbildnings- och informationsinsatser. Däremot är det svårare att se hur det resulterat i förändrade praktiker inom organisationer.

Den här texten är skriven som en utvärderingsrapport av ett litet men samtidigt intressant projekt. Här handlar det om en målsättning som syftar till en generell förändring av rekryteringspraktik och som i detta arbete utgår från att mångfald och motverkande av diskriminering lämpligast åstadkommes genom att en utökad formalisering av rekryteringsprocesser och det därmed förbundna syftet att minska irrelevanta kategoriseringar som påverkar målet att hitta den mest kompetenta sökande. Att förändra praktiker är en betydligt svårare uppgift än att formulera lagstiftning, eller handlingsplaner och därmed förbundna utbildnings- och informationsinsatser.

Kommunens situation och dess målsättningar

Tabell 1 Anställda med utländsk bakgrund i storstäderna*				
	Malmö	Gbg	Sth	Alla
Andel med utländsk bakgrund <sup>I</sup> – bosatta	32,4	26,7	26,1	16,6
Andel med utländsk bakgrund - anställda	22,1	20,2	24,7	11,9
Utländsk bakgrund - index	0,68	0,76	0,95	0,72
Grupp 1 <sup>II</sup> - index	0,26	0,22	0,38	0,32
Grupp 2 <sup>IV</sup> - index	0,48	0,45	0,60	0,56
Grupp 3 <sup>V</sup> - index	0,54	0,54	0,67	0,54
Grupp 4 <sup>VI</sup> - index	0,81	1,01	1,33	0,83

\* Tabellen bygger på material från 2001, se Integrationsverket (2004) samt deras Statistikdatabas STATIV.  
 I Med utländsk bakgrund avses utrikes födda samt födda i Sverige med utrikes födda (båda) föräldrar.  
 II Yrkesregistret bygger på SCB:s Standard för yrkesklassificering och innehåller tio olika yrkesområden. 1) Ledningsarbete; 2) Arbete som kräver teoretisk specialkompetens; 3) Arbete som kräver kortare högskoleutbildning eller motsvarande kunskap; 4) Övriga yrkesområden (exkl militärt arbete)  
 VII Siffror från SCB:S statistikdatabas (<http://www.ssd.scb.se/databaser>)

I en utvärdering av kommunernas mångfalds-/integrationsarbete genomförd av Integrationsverket, diskuteras såväl styrdokument som utfallet av kommunernas rekryteringsarbete. Stockholm får en relativ positiv utvärdering av styrdokument kring mångfald, även om del kritiska frågor ställs. Vad gäller rekrytering framstår Stockholm som en av de minst misslyckade kommunerna. I Stockholm stad finns i det närmaste en lika hög andel anställda med utländsk bakgrund som dess andel av befolkningen. Vid en närmare granskning framstår Stockholms siffror dock inte som så positiva. Även om Stockholm ligger bättre än andra (stor)kommuner ligger Stockholm långt ifrån en spegling av befolkningssammansättningen om man tittar på alla typer av jobb. Jämförelsen är baserad på att skapa ett indexvärde där 1 är lika med spegling av andelen bosatta med utländsk bakgrund bland de kommunalt anställda (är det mindre än ett finns en underrepresentation och är det över 1 finns en överrepresentation). Med undantag för de med lägst utbildningskrav (där det finns en kraftig överrepresentation 1,33) är personer med utländsk bakgrund kraftigt underrepresenterade. Inom ledningsarbete är t.ex. siffran 0,38, för arbete som kräver teoretisk specialkompetens har Stockholm ett indexvärde på 0,60 medan indexvärdet för arbete som kräver kortare högskoleutbildning eller motsvarande kunskap är 0,67.

Innan vi närmar oss det utvärderade projektet kan det vara på sin plats med en kort diskussion kring kommunens generella målsättningar vad gäller integration såväl som mer specifikt gällande rekrytering/personalförsörjning. Stockholms stads kommunfullmäktige antog 1997 en integrationsplan. Den reviderades 2001 då grundidéerna

behölls men antalet mål och uppdrag blev färre. Kommunfullmäktige har under projektets gång antagit en plan för jämlikhet, integration och mångfald (2005). Därtill kompletteras integrationsplanen/policy med beslut i budget. Utöver integrationsplan/policy är personalstyrkdokument även av betydelse.<sup>2</sup> Stockholm stad antog 1998 ett Personalpolitiskt program och år 2001 Stockholms stads personalstrategi. Det finns i dokumenten en betoning på att såväl motverka diskriminering som att bejaka och utveckla mångfald. Stockholms stad har bl.a. verkat för utbildning och seminarier för att förändra attityder och skapa diskussion kring mångfald och diskriminering. Däremot har frågor om rekrytering inte rönt mycket fokus, även om en medvetenhet om dess betydelse finns.

Sammanfattningsvis finns det flera positiva faktorer i Stockholms stads arbete för mångfald och mot diskriminering. De anställda med utländsk bakgrund i Stockholms stad speglar nästan befolkningssammansättningen i stort. Däremot är de anställda huvudsakligen i arbetarklassyrken medan underrepresentationen bland tjänstemän, akademiker och speciellt ledningsarbete är betydande.

### **SPRINT-modellen™<sup>3</sup>**

SPRINT-modellen™ är en metod för att göra urval som fokuserar på att lyfta fram relevant kompetens. Den bygger på en kvalitetssäkringsprocess som syftar till att skala bort irrelevanta, ofta fördomsbaserade, aspekter i t.ex. en rekryteringsprocess. SPRINT-modellen™ är en metod som söker professionalisera rekryteringsarbetet, där godtycklighet och fördomar inte skall få plats. Modellen är först och främst en praktisk manual men som samtidigt vilar på vad de själva presenterar som en moralfilosofisk grund, med idéer och en värdegrund som sätter individ och kommunikation i centrum istället för kategorier och ett förutsättande arbetssätt. Rent praktiskt vilar det på att dissekera en rekrytering genom att börja med att bestämma vad man vill ha. För att undvika fördomar och godtycklighet skall dessa krav och önskemål struktureras kring fyra kategorier: Erfarenhet; kunskaper; personliga egenskaper, och motivation. Dessa fyra huvudkategorier strukturerar kravprofilen där krav definieras utifrån tre olika nödvändighetsgrader: krav; önskemål; fördel. Arbetsredskapen är sådant som en checklista kring hela rekryteringsprocessen, tidsplan, befattningsbeskrivning, kravprofil, exponeringsplan, annonsutförande, återkoppling till de sökande och en hårdare styrd selekterings-, urvals- och intervjuarbete.

### **Projektet**

Det utvärderade projektet gäller den s.k. SPRINT-modellen™ vid rekrytering. Genom utbildning såväl i ideologin bakom SPRINT-modellen™ som i det praktiska hantver-

---

<sup>2</sup> I kontraktet med Sprint ingår även en genomgång av styrdokument rörande personalfrågor.

<sup>3</sup> Beskrivningen är baserad på SPRINT-företrädarnas egen beskrivning hämtat från dokument och intervjuer.

ket syftar projektet till att styra upp rekryteringsprocessen. Projektets omfattning har varit begränsat till två rekryteringar av förskollärare och mellanchefer vid två skilda förvaltningar i Stockholms stad. En person från personalavdelningen (personalsekreterare med konsultativ roll) och en linjefefer (enhetschef med rekryteringsansvar) vid varje förvaltning har fått utbildning. Därutöver har personerna fått handledning i utformandet av befattningsbeskrivning och annons.

Rekryteringsprojektet som här utvärderas är ett delmoment i en upphandling av olika tjänster i ett avtal som Stockholm slöt med SPRINT AB i maj/juni 2004. Rekryteringsprojektet inklusive utbildning har haft följande delmoment:

- ✓ Att hitta relevanta rekryteringar för projektet
- ✓ Utbildning i idén/ideologin/teorin bakom SPRINT-modellen™ - dess värdegrund
- ✓ Utbildning i rekryteringsprocessen enligt SPRINT-modellen™
- ✓ Utbildning i rekryteringshantverket enligt SPRINT-modellen™
- ✓ Handledning i utformandet av en befattningsbeskrivning och kravprofil
- ✓ Handledning i utformandet av exponeringsplan och annons
- ✓ Stödsamtal och återkopplingsdiskussion efter rekryteringarna

Det första steget var att hitta lämpliga rekryteringar vilket visade sig vara ett problem. Inte pga. ointresse, flera förvaltningar visade betydande intresse av att ingå i projektet, utan snarare pga. den organisationsinterna rytmen som ofta innebär att framförhållningen vid rekrytering är begränsad. Här skulle två rekryteringar från olika förvaltningar koordineras och synkroniseras. Därtill skulle utbildning genomföras för enhetschef (rekryteringsansvarig) och personalsekreterare för att därefter genomföra det praktiska arbetet med befattningsbeskrivning och annonsformulering med handledning från SPRINT. Efter flera påstötningar hittades två rekryteringar där projektets tidsplan kunde accepteras. I båda fallen var den berörda personalen intresserad av att delta i projektet. Samtidigt hade personalen fått relativt lite information om vad det rörde sig om, vilket gjorde att de var både intresserade och osäkra.

Det andra steget var utbildningen, uppdelat i tre moment; värdegrund, SPRINT-modellens konstruktion och funktion; hantverket i SPRINT-modellen. Det första utbildningsmomentet kring SPRINT-modellens värdegrund uppfattades av deltagande rekryterare mycket positivt. Det gav en "jaha" upplevelse och ett "sug" efter att delta i projektet. Såväl från deltagare som från SPRINTs personal har det tydligt framkommit att syftet såväl som reaktionerna fokuserades på en intensiv upplevelse kopplat till hur kategorier (och med dem fördomar) kan raderas. Värdegrunden i SPRINT-modellen förmedlades som en "show". Därpå följde utbildning i det mer jordnära arbetet kring SPRINT-modellens konstruktion och funktion med betoning på kategorierna erfarenhet; kunskaper; personliga egenskaper, och motivation, samt hur de kan kopplas till ett konkret rekryteringsarbete. Det sista utbildningsmomentet riktade sig enbart till rekryteringsspecialisterna från respektive personalenhet (enhetschefer med ansvar för rekryteringen deltog inte). Här var fokus på hantverket och flödet av material. I SPRINT-modellen ingår ett enklare datorbaserat hjälpmedel som syftar till att organisera flödet av dokument och ansökningar under rekryteringsprocessen. Utbildningsmomenten,

med viss reservation för det sista, uppskattades bland deltagarna. Metoden att gå från det stora visionära genom närmast ”show”-betonad utbildning till det mer konkreta och slutligen hantverket verkar ha fungerat bra bland deltagarna.

Efter utbildning följde så det konkreta rekryteringsarbetet med de två tjänsterna (var för sig). Det första momentet här var att utarbeta en befattningsbeskrivning som lyfter fram kraven i förhållande till erfarenhet; kunskaper; personliga egenskaper, och motivation utan att skapa fördefinierade kategorier kring det som bedöms som irrelevant. Vad som ofta föreställs vara kvinnliga eller manliga egenskaper skall enligt SPRINT-modellen brytas ned till deras innehåll så att de kan frikopplas från föreställningar om kön. Det är egenskapen och inte ev. kön som skall lyftas fram. Liknande exempel drogs i förhållande till ålder. Ungdom som föreställd metafor för kreativitet eller omvänt äldre som metafor för erfarenhet skall rensas ut och istället ersättas med själva egenskapen. Noterbart är att det var få gånger då motsvarande diskussion fördes i relation till etnicitet, däremot diskuterades behovet av språkkunskaper. Det framkom t.ex. hur språkkrav ibland dyker upp med automatik utan någon större reflektion kring dess egentliga betydelse för jobbet. I de två rekryteringsansökningskravprofilerna syns hur just kunskaper i svenska språket har blivit betydligt mer ordentligt behandlat än vad som oftast är fallet.

Utarbetandet av befattningsbeskrivning och kravprofil fördes som en dialog/diskussion mellan rekryteringsansvarig, rekryteringspecialist och personal från SPRINT. Befattningsbeskrivningen utgör det strategiska dokumentet för tjänsten. Den visar var tjänsten passar in i organisationen och vilken roll den spelar. Den fokuserar på vilken roll, vilka ansvarsområden och vilka uppgifter befattningen har. Den visar även på utvecklingsmöjligheter. Slutligen ingår arbetsvillkor så som vem är chef för tjänsten, när tjänsten skall tillträdas, löneläge, kollektivavtal, personalförmåner, anställningsform och arbetstid. Befattningsbeskrivningen utgör ramen för kravprofilen. Kravprofilen är strukturerad efter de fyra kategorierna av kompetens: Erfarenhet; Kunskap; Personliga egenskaper; Motivation. Dessa fyra övergripande kategorier bryts ned i ett antal formuleringar av vad som krävs, önskas och ger fördel. De tre nivåerna (krav, önskemål, fördel) är till för att hjälpa till och styra arbetet med urval. Krav är just krav för att kunna komma ifråga, medan önskemål är något som är relativt tätt kopplat till att göra jobbet men kan undvaras. Slutligen används fördel för de egenskaper som ytterligare kan differentiera bland de mest kompetenta. Det bör noteras, vilket jag kommer tillbaka till i diskussionen nedan, att distinktionen mellan krav, önskemål och fördel inte används i förhållande till de två sista kategorierna av egenskaper (personliga egenskaper och motivation).

Från befattningsbeskrivning och kravprofil går SPRINT-modellen vidare till exponeringsplan och annonsutformning. Exponeringsplan handlar om hur kunskap om den lediga platsen skall spridas så att den träffar rätt grupper. Här gäller det att hitta en balans mellan lagstiftning/ rättvisa samt precision och hanterbarhet. Det gäller att skapa legitimitet men samtidigt inte få in fler sökanden än vad som ”behövs”. Som följande citat åskådliggör:

”AF, det är ju lagstiftat, på hemsidan. Den är välbesökt av även dem som vill byta jobb (dvs. inte bara av arbetslösa). Men inte i platsjournalen.” (SPRINT-personal)

Annonsumformning handlar om att överföra befattningsbeskrivning och kravprofil till ett trevligt och träffsäkert paket för annonsering. Att erbjuda tillräckligt med information för intresserade men skapa tröghet genom att få intresserade sökande att ta reda på mer (komplett) information från grundtext på Stockholms stads hemsida. Med annonserna publicerade är det så dags att vänta på ansökningar, vilket skapade problem för en av rekryteringarna (se diskussion nedan).

När ansökningarna inkommit och ansökningsdatum gått ut skall registrering och grovsortering göras. Nu kommer kravprofilen tillbaka som ett mätinstrument mot ansökningarna. Dels de fyra kategorierna av egenskaper och dels hierarkin mellan krav, önskemål och fördel (som viktas olika). Efter grovgallring kvarstår ett mindre antal ansökningar för en första intervjuomgång. Enligt SPRINT-modellen kan man ofta räkna med att ha en andra intervjuomgång för att komplettera. Intervjuerna skall styras av de centrala dokumenten för tjänsterna – befattningsbeskrivning och kravprofil. Intervjufrågorna formulerades mycket nära kravprofilen.

SPRINT-modellens systematik visas också i att den har ett återkopplingsinstrument även till de som fått nej. I första omgångens grovgallring är det skriftliga brev men för de som gått vidare men ändå inte fick tjänsten är det telefonsamtal som gäller. Tanken är i båda fallen att rekryterarna skall återkoppla vad som gjorde att personerna ej kom ifråga för intervju, respektive inte fick tjänsten.

När slutligen rekryteringsprocessen har kommit fram till en kandidat för att anställa skall det samtidigt finnas i datasystemet ett arkiv med alla relevanta dokument i rekryteringsprocessen. Det optimala enligt modellen är att det görs löpande under processen. Här skall grunddokumenten (befattningsbeskrivning, kravprofil, annonser mm) finnas. Här skall även bedömningarna över de sökande finnas. Brev med återkoppling, intervjufrågor, allt skall sparas. Det rekommenderas att även handskrivna anteckningar med bedömningar och motiveringar skannas in i datasystemet.

### **Analys och resultat**

Vi har ovan relativt utförligt beskrivit SPRINT-modellen i dess sammanhang. Här kommer vi att mer systematiskt analysera vad SPRINT-modellen innebär och reaktioner, positiva såväl som negativa. Vi avslutar med att utvärdera hur väl modellen verkar fungera samt att kommentera kring tre centrala och sammanfattande frågor<sup>4</sup>:

Är SPRINT-modellen ett bra verktyg för att rekrytera kompetent personal?

Är SPRINT-modellen ett effektivt verktyg i arbete mot diskriminering och för mångfald?

Vad skulle bli konsekvensen av en implementering av SPRINT-modellen i större skala?

---

<sup>4</sup> Återigen vill vi betona att utvärderingens resultat skall läsas med betydande försiktighet då den är baserat på utvärdering av ett mycket begränsat projekt.



Det är otvetydigt så att SPRINT-modellen™ innebär en betydande uppstramning av vad som oftast får beskrivas som mer informella, i vissa fall adhoc- och lekmannamässiga, rekryteringar. Utarbetande av en befattningsbeskrivning för projektets två tjänster visar på svårigheter och de många tagna för givna antaganden som ligger i mycket av våra vardagliga praktiker. Utförliga befattningsbeskrivningar har många positiva aspekter för en organisation och dess rekryteringsarbete. SPRINT-modellen är en formaliserad rekryteringsmetod som förutsätter att deltagarna är utbildade i modellen och att de har tillgång till handledning under pågående rekryteringsarbete. Det är rimligt och självklart att se utbildnings- och handledningsresurser som centralt för att få igång rekrytering enligt modellen. Däremot är frågan hur självgående SPRINT-modellen blir efter initial utbildning och handledning. Modellen bygger på att det finns en tröghet i rekryteringsförfarandet som skapar utrymme för reflektion, ifrågasättande och systematik. Med tanke på vardagsarbetet inom tjänsteorganisationer med många små men viktiga moment och en betydande stress kan det tänkas att modellen förändras relativt snabbt för att anpassas till vardagen inom förvaltningarna, något som bör planeras in vid en större implementering.

De som deltagit i projektet har uppfattat SPRINT-modellen positivt. De har å ena sidan fått nya intryck i hur rekrytering kan gå till, men har å andra sidan också sett kopplingar mellan hur de tidigare verkat som rekryterare och modellens inriktning. De har upplevt att systematiseringen av rekryteringen har givit dem som rekryterare en starkare och mer trygg position under rekryteringen. De har också känt att modellen ger dem stöd i diskussioner med andra medarbetare, dvs. i legitimeringen av rekryteringsresultat. De anser att rekryteringen blivit bättre. De är också, vilket modellen förutsätter, relativt positiva till att återkoppla information till de sökanden som inte fick tjänsten. Det tyder på en säkerhet i bedömningen som modellen ger dem stöd i. Ett problem som kom fram vid en rekrytering var tidsaspekten. Rekryteringen tog för lång tid vilket gjorde att de missade kompetenta sökanden som i väntan på att kallas till intervju blev anställda av andra arbetsgivare. Det går säkert delvis att hantera, men visar också på att styrkan i modellen att hitta kompetent personal utan att diskriminera också skapar problem i dess konkreta genomförande.

En stor del av arbetet var att jobba fram befattningsbeskrivningar och kravprofiler, då de utgör motorn i hela rekryteringsförfarandet. Efter att ha fått inblick i diskussionerna som resulterade i befattningsbeskrivningar och kravprofil och efter att ha studerat dem syns det att SPRINT-modellen har betydande poänger att tillföra rekryteringsarbetet. Andra studier vi gjort har visat att rekrytering är i (mycket) liten grad formaliserad, vilket lämnar stora öppningar för individuell diskretion och för genomslag av föreställningar och fördomar (Neergaard 2005; Tovatt 2005). Styrkan i SPRINT-modellen är dess formalisering och dess tröghet som kan tvinga fram en högre grad av reflektion än vad som är brukligt. Modellen hjälper till att på ett systematiskt sätt bryta ner de egenskaper man söker för tjänsten. Speciellt vad gäller erfarenhet och kunskap innebär modellen att möjligheterna att undvika diskriminering är goda genom fokus på hyfsat mätbara egenskaper.

När det gäller de andra två huvudegenskaper, personliga egenskaper och motivation, innebär SPRINT-modellen en ökad transparens och tydlighet genom själva hantverket och värdegrunden/ideologin. Det är dock i tillämpningen av dessa som även SPRINT-modellen skapar en viss grund för diskretion. Upprästande av relativt många motivations- och personliga egenskaper i kravprofilen (se Tabell 2), många som formuleras som nödvändiga krav, riskerar att skapa en betydande diskretion i tolkningen av de sökandes kompetens. Som vi kortfattat noterade ovan är det just sådana kriterier som tenderar att dra fram fördomar och förutfattade meningar. Här bör finnas utrymme för ytterligare utveckling av modellen som leder till en tydligare uppstramning.

**Tabell 2. Personliga egenskaper och motivation i kravprofiler från projektet (bokstavsordning)**

- Att ha ett intresse för människors behov utifrån ... planeringsfrågor.
- Att känna ett engagemang för politik, samhälls- och demokratifrågor.
- Att stimuleras av att leda projekt och människor.
- Att stimuleras av ... lärande.
- Att tycka om att göra publika framträdanden.
- Att tycka om att skriva och formulera sig i skrift.
- Att valet att arbeta på ... är och har varit aktivt.
- Att vara beredd att inneha befattningen i minst fem år.
- Att vilja var med att utveckla en ... skola.
- Driv, beslutsförmåga och ansvarstagande
- Driv, självständighet och integritet
- Helhetssyn och anpassningsförmåga
- Helhetssyn, analytisk- och slutledningsförmåga
- Motivation
- Motiverande och delegerande
- Människointresse och nyfikenhet
- Positiv och tillmötesgående
- Respektfullhet och engagemang
- Samarbetsförmåga och respektfullhet
- Samarbetsförmåga, öppenhet och ärlighet
- Självinsikt, öppenhet och ärlighet
- Vilja arbeta minst tre till fem år i befattningen.

En fråga som man som utvärderare ställer sig är i vilken grad urvalet av rekryteringarna påverkade utfallet och därmed utvärderingen. Rekryteringarna valdes efter intresse och tidsmässig synkronisering. Är det då rimligt att tro att den positiva respons som projektet fått bland deltagande personal även skulle gälla om modellen skulle genomföras rakt igenom en förvaltning. Även om utbildningen har verkat fungera bra inte enbart som förmedling av kunskaper kring rekryteringsmodellen utan kanske minst lika viktig som förmedling av engagemang i modellen, är det tveksamt om modellen får motsvarande genomslag utan betydande intresse och engagemang från personalen.

Därtill finns det vissa öppna frågor kring effekten av en mer generaliserad implementering. Den i samhällsvetenskaplig metod klassiska Hawthorne-effekten är problematisk att värdera.<sup>5</sup> Med tiden visar det sig att gamla rutiner ofta kommer tillbaka och tränger undan den nya organisationen eller modellen.

Ur de sökandes perspektiv framstår också SPRINT-modellen som en bättre metod än vad som är brukligt. Tydliga annonser med koppling till befattningsbeskrivning och kravprofil gör det som sökande lättare att se om man är kompetent för jobbet. De ofta vaga och dominerande krav på ”sociala kompetenser” är i SPRINT-modellen i högre grad kompletterade med mer mätbara krav, önskemål och fördels-kriterier som gör det lättare att vara sökande.

Att dessa kriterier sedan återkommer som konkreta frågor vid eventuell intervju gör att de sökande kan känna igen sig, de bedöms mot den tjänst som de sökte. Slutligen innebär återkopplingen via brev och/eller telefon till sökande som inte gått vidare till intervju, respektive inte blivit utvalda efter intervjun ytterligare förbättringar. Istället för som brukligt att ”tacka för visat intresse” innebär återkopplingen en möjlighet att på ett positivt sätt försöka informera om varför man inte fick den sökta tjänsten, i bästa fall en form av studie- och yrkesvägledning för framtiden. Därutöver skapar det även ett ökat förtroende för organisationen även bland de sökande som inte fick jobbet.

Projektideologins fokus på att det i rekryteringsprocessen gäller att blunda för allt som inte är definierat som kompetens är kärnan i SPRINT-modellen men den medför samtidigt två risker. Den ena risken är att metoden i sig blir beviset på en korrekt genomförd rekryteringsprocess utan kritisk självreflektion, dvs. att den rekryterande personalen konstaterar att NU har vi lärt oss att rekrytera utan att titta på oväsentligheter. Det här problemet är inte på något sätt specifikt kopplat till SPRINT-modellen. Organisationssociologisk forskning har relativt entydigt visar att de praktiker som organisationer använder tenderar att bli legitimerade för att målsättningen uppfylls. I det här fallet, som vi diskuterat ovan, är praktiken en klar uppstyning och förbättring från en tidigare betydligt mer informell rekryteringspraktik.

Det andra problemet är kopplat till en specialfråga för utvärderingen – motverkande av (etnisk) diskriminering och utvecklande av mångfald. SPRINT-modellen framstår här jämfört med mycket av den rekryteringspraktik som vi sett vid tidigare forskning återigen som en förbättring. Samtidigt är det viktigt att notera att ett syfte med SPRINT-modellen är just att ändra rekryteringspraktiken så att irrelevanta kategorier (så som svensl/utländsk bakgrund) ej skall få något utrymme. Det är en vällovlig ambition. Den måste dock förhålla sig till två viktiga aspekter. Den första har vi redan noterat. Det gäller hur personliga egenskaper och motivation operationaliseras – här finns ett möjligt utrymme för diskriminering. Den andra aspekten rör frågan om SPRINT-modellen går att använda i kombination med en aktiv mångfaldspolitik som

---

<sup>5</sup> Hawthorne-effekten innebär att en stor del av förändringar i samband med tillämpade experiment/projekt är snarare att härleda till själva experimentet/projektet och den uppmärksamhet som därmed skapas.

just syftar till att korrigera en orättvisa på en kategorinivå. Här har vi inget entydigt svar men det är en viktig fråga att diskutera vid en eventuell framtida användning av metoden.

#### *Alternativa rekryteringsmetoder/modeller*

Efter att ha gått igenom fördelar och problem med SPRINT-modellen™ utvärderat genom det lilla rekryteringsprojektet vill vi även notera att det finns flera alternativ till en användning av SPRINT-modellen™. Det som skiljer SPRINT-modellen™ såsom vi sett det i utvärderingen är i grunden tre faktorer. Dels finns det ett utvecklat och grundläggande (vad SPRINT kallar moralfilosofiskt) perspektiv i bakgrunden som gör att modellen framstår som konsistent. Den andra faktorn utgörs av den kunskaps-, handlednings- och organisationsresurs som tillfördes projektet (av SPRINT personal, politisk och strategiskt personal, samt de intresserade förvaltningarna där rekryteringarna genomfördes). Den tredje utgörs av det faktum att det inte är en plan, policy eller riktlinjer utan en konkret arbetsmodell som implementeras. En avgörande fråga innebär därmed vad som händer med SPRINT-modellen™ om dessa förutsättningar inte uppfylls.

#### **Slutsatser och rekommendationer**

Rekrytering av personal är en viktig fråga inom alla organisationer. Det gäller å ena sidan försörjning av kompetens och å andra sidan balansen mellan organisationsförändring och kontinuitet. I ett kommunalt perspektiv finns ytterligare viktiga aspekter. Det första rör kommunernas organisatoriska utveckling med en expansion under 50-70-talet vilket gör att det finns många anställda som de närmaste åren kommer att pensioneras. Därtill kommer att lönevillkoren och attraktiviteten i kommunal anställning inte alltid är jämförbar med alternativa privata anställningar. Slutligen är en kommunal organisation politisk vilket till besluts- och legitimitetsformer skiljer sig från privata företag. I den grad anställningspraktiker är felaktiga är det inte bara en fråga om eventuella brott mot lagstiftning eller brister i kompetensförsörjningen utan även ett etiskt/moraliskt problem i förhållande till kommunens invånare.

Det här projektet har visat på flera positiva möjligheter att stärka precisionen och formaliseringen vid rekrytering av personal. Genom ett systematiskt arbete med befattningsbeskrivning, annonstext och genomgång av ansökningar innebär metoden en klar förbättring jämfört med vad vi sett i flera olika kommuners rekryteringsarbete. Därför kan man på ett generellt plan konstatera att metoden under optimala förutsättningar innebär en klart förbättrad rekryteringsarbete.

Den andra frågan som vi har sökt svar på i utvärderingen är i vilken grad SPRINT-modellen™ kan användas för att minska ev. diskriminering och/eller öka mångfalden. Här ställs, som vi ser det, viktiga policy och strategiska frågor. Skall SPRINT-modellen implementeras för att det skall bli bättre än idag är vår utvärdering relativt entydigt positiv. Skall SPRINT-modellen användas för att på ett integrerat och systematiskt sätt öka mångfalden, driva en positiv likabehandlings arbete är svaret inte lika

självlklart positivt. Det kan säkert låta sig göras men då behöver SPRINT-modellen utvecklas ytterligare.

#### *Några avslutande rekommendationer*

Det är svårt att ge några generella rekommendationer. Dels har projektet som utvärderats varit av sådan begränsad omfattning att det är svårt att svara på hur SPRINT-modellen skulle fungera mer systematiskt inom en förvaltning eller en hel kommun. Samtidigt är det naturligt att frågan om rekommendationer kommer upp då det är svårt att se detta projekt på något annat sätt än som en testballong för ett större projekt/implementering.

Det första rekommendationen är att ställa frågan om vad kan SPRINT-modellen vara svar på. Det behövs en politisk och strategisk diskussion om vad SPRINT-modellen kan vara lösningen på – vad är problemet/problemen idag?

Med forskningserfarenhet från Stockholm och från andra arbetsgivare är utvärderingens resultat att SPRINT-modellen är en klar förbättring jämfört med de flesta rekryteringar idag. På frågan om Stockholm stad kommer att rekrytera bättre med hjälp av SPRINT-modellen än vad som troligtvis sker idag bör svaret alltså bli ja. Samtidigt, vilket har påpekats ovan, finns det problematiska aspekter även i SPRINT-modellen. Speciellt dess kapacitet att hantera bedömningar av personliga egenskaper och motivation utan att återfalla i föreställningar, fördomar och kategoriseringar som modellen söker undvika.

Är syftet att använda SPRINT-modellen för att motverka diskriminering och öka mångfalden är vår rekommendation inte lika positiv. Modellen är bättre än vad som med stor sannolikhet pågår dagligen. Däremot är det tveksamt om den på allvar klarar att motverka diskriminering. Grunden för detta finns i hur modellen klarar av att operationalisera och mäta personliga egenskaper och motivation, som är i betydligt högre grad än erfarenheter och kunskap öppna för lösliga bedömningar, fördomar och därmed diskriminerande resultat. Därtill innebär den grundläggande individualismen i SPRINT-modellen att mångfaldspolicy, som i hög grad är kategoribaserad, blir problematiskt att hantera.

Den sista rekommendationen rör en större implementering av SPRINT-modellen inom Stockholm stad. Det är rimligt att tro, mot bakgrund av utvärderingen och kunskap om trögheter i organisationer, att en mer djupgående och ambitiös implementering av modellen kräver betydliga resurser. Resurserna behövs både för det initiala arbetet av utbildning, handledning och stöd, men även på längre sikt för att hålla metoden förankrad och fräsch inom organisationen.

Ur ett nyfiskt forsknings- och utvärderingsperspektiv, och under förutsättning att det finns politiskt och strategiskt stöd, alternativa eller komplementära sätt att hantera bristerna i att motverka diskriminering och stödja mångfald samt resurser både initialt och mer strukturellt skulle man mycket väl kunna tänka sig ett mer organiserat försök på t.ex. en eller två förvaltningar under två år. Ett sådant försök bör systematiseras för att avgörande slutsatser skall nås vilket vi nedan avslutar utvärderingen med.

### *Hur mäter man framgång i ändrade rekryteringsrutiner*

Den här utvärderingen har försökt mäta försökets framgång genom indikationer kopplade till projektets utgångspunkter och dess genomförande. Då projektet har varit av mycket begränsad omfattning organisatoriskt såväl som tidsmässigt har det inte funnits något rekryteringsresultat eller organisationsförändring att mäta. Vid en större genomförd försöksverksamhet, t.ex. inom ett par förvaltningar, bör en mycket utförlig målsättning formuleras som gör det möjligt att mäta eventuell framgång i förändrade rekryteringsrutiner. Det låter enklare än vad det är (t.ex. målsättningen ”att rekrytera utan att diskriminera”). Hur vet man att man lyckas uppfylla det här? Nedan diskuteras ett antal olika mer eller mindre relevanta mått och behovet att utvecklade metoder för mätning.

### ***Utbildade***

Hur många personer med relevans för rekryteringar har fått den nödvändiga utbildningen och handledningen? I vilken grad har de tillgodogjort sig utbildningen och blivit kapabla att genomföra rekrytering enligt modellen?

### ***Positivt inställd rekryteringspersonal***

I vilken grad har policy, ledning, utbildning och handledning gjort rekryteringspersonal (såväl från personalavdelningen som enhetschefer) positiva i att använda rekryteringsmodellen? Här finns även en longitudinell aspekt, dvs. hur länge och hur intensivt sitter den positiva attityden till rekryteringsmodellen i?

### ***Används modellen***

I vilken grad (både bredd = andelen rekryteringar och djup = hela rekryteringsförfarandet) används rekryteringsmodellen? Är det för stressigt så att man bara hinner använda den ibland? Används den för speciella tjänster? Används andemeningen i modellen utan att de olika konkreta tillvägagångssätten?

### ***Minst två som är med i grovgallringen***

Modellen förutsätter (om än inte i någon absolut mening) att enhetschef (som ”äger” rekryteringen) och personalsekreterare delvis skall arbeta tillsammans. I grovgallringen är det tänkt att personalspecialisten skall kritiskt granska om det finns sökande som förbises. I hur hög grad fungerar det?

### ***Minst två som är med i intervjuerna***

Här är det dels frågan om i vilken grad intervjuer genomförts av enhetschefen själv och dels om flera deltagit i intervjuerna hur intervjumaterialet används? Syftet är att från olika vinklar kunna titta på samma intervjuer för att därmed minimera egna fördomar.

### ***Hur hanterar rekryteringsmodellen mjuka kvalifikationer***

Vi har ovan noterat att även om rekryteringsmodellen innebär en avsevärd formalisering och systematisering av rekryteringsprocessen kan problem uppstå vad gäller bedömning av s.k. mjuka kvalifikationer. Enligt modellen skall man utöver de mer traditionella och relativt lättare mätbara kvalifikationerna ”Erfarenhet” och ”Kunskap” även använda sig av kategorierna ”Personliga egenskaper” och ”Motivation”. Hur hanteras krav (och ev önskemål respektive fördelsegenskaper) i implementeringen av modellen.

### ***Peer review***

I ett genomförande av rekryteringsmodellen i större skala (minst förvaltningsnivå) bör även någon form av jämförelse göras mellan olika rekryteringsprocesser ledda av olika enhets-/linjechefer (s.k. peer review). Därigenom ser man möjligheterna för ”mainstreaming” av rekryteringsmodellen och undviker att det endast är de positivt inställda enhetscheferna som i verkligheten tillämpar modellen.

### ***Ökad andel atypisk rekryteringsresultat***

Det finns två utfallsmål som är centrala att mäta mot bakgrund av målsättningen med förändrat rekryteringsarbete. Å ena sidan att mäta vad som bäst beskrivs som atypiska rekryteringsresultat, dvs. i vilken grad modellen lyckas förändra normalutfallet på rekryteringar vad gäller variabler som ålder, kön, ”etnisk” bakgrund mm. Å andra sidan i vilken grad rekryteringsmodellen lyckas rekrytera personer från grupper som normal sätt har svårare att få sina kvalifikationer rättvist bedömda, t.ex. personer med utländsk bakgrund och kvinnor.

### ***Kostnaden för rekryteringsmodellen***

Utöver att mäta i vilken grad rekryteringsmodellen skapar ett positivt utfall utifrån målsättningarna är det av betydande vikt att även mäta rekryteringsmodellens kostnader jämfört med ”traditionellt” rekryteringsförfarande.

### ***Intern eller extern utvärdering?***

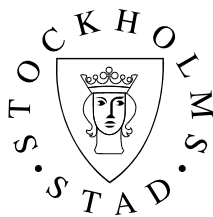
De flesta av ovanstående mål kan med fördel mätas genom internt organiserad utvärdering och därmed bli en del av själva rekryteringsmodellen. Det bör dock även övervägas att genomföra en extern utvärdering av forskare för att få ett helhetligt och mer vetenskapligt systematiserat resultat innan beslut tas av att genomföra modellen som en kommunövergripande rekryteringsmodell.

## Referenser

- Berggren, Katarina & Abukar Omarsson. 2001. "Rätt man på fel plats - en studie av arbetsmarknaden för utlandsfödda akademiker som invandrat under 1990-talet." Stockholm: AMS, URA 2001:5.
- Bergström, Ola. 1998. *Att passa in: rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: BAS.
- Bigestans, A. 2001. "Utländska lärare i den svenska skolan. Kompetens och språkkrav." i *Lyssna. Interkulturella perspektiv på multietniska skolmiljöer*, A. Bigestans & A. Sjögren (red). Tumba: Mångkulturellt Centrum i Botkyrka.
- Bolander, Pernilla. 2002. *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.
- Bredänge, G. 2003. *Gränslös pedagog. Fyra studier om utländska lärare i svensk skola*. Göteborg: Institutionen för pedagogik, Göteborgs universitet.
- Broomé, Per. utan årtal. *Mångfald - retorik och organisationslogik i Malmö kommun*. Malmö: IMER, Malmö Högskola/ ESF, Equal.
- Carter, John. 2003. *Ethnicity, Exclusion and the workplace*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cashmore, Ellis. 1996. *Dictionary of Race and Ethnic Relations*. London, New York: Routledge & Keagan Paul.
- Cross, Harry, with, Genevieve Kenney, Jane Mell & Wendy Zimmermann. 1991. *Employer hiring practices: differential treatment of Hispanic and Anglo job seekers*. Washington, D.C: Urban Institute Press.
- de los Reyes, Paulina. 2001. *Mångfald och differentiering : diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Solna: SALTSA.
- Integrationsverket 2004a *Rapport integration 2003*. Norrköping: Integrationsverket.
- Integrationsverket. 2004b. "Den kommunala sektorn som förebild? Om mångfald i ord och siffror i 42 av Sveriges kommuner." i *Integrationsverkets rapportserie 2004:05*. Norrköping: Integrationsverket.
- Jenkins, Richard. 1986. *Racism and Recruitment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Knocke, Wuokko, Inga-Britt Drejhammar, Lena Gonäs & Kerstin Isaksson. 2003. "Retorik och praktik i rekryteringsprocessen." *Arbetsliv i omvandling 2003*.
- Knocke, Wuokko (2003) *Rekrytering för mångfald?* Norrköping: Integrationsverket
- Malmö stad. 2001. "Kulturell mångfald - vägledning vid rekrytering." Malmö: Malmö stad.
- Neergaard, Anders. 2002. "Arbetsmarknadens mönster - om rasifierad segmentering." i *Det slutna folkhemmet: om etniska klyftor och blågul självbild*, I. Lindberg & M. Dahlstedt (red). Stockholm: Agora.
- . 2005, under utgivning. "Rasifierad rekrytering i storstadskommunen" i *Arbetsliv i storstaden: social inkludering och exkludering ur ett intersektionalitetsperspektiv*, Gunnarsson, E., Neergaard, A. & Nilsson, A (red).



- Pincus, Fred L. 2000. "Discrimination Comes in Many Forms: Individual, Institutional, and Structural." i *Readings for Diversity and Social Justice*, M. Adams, W. J. Blumenfeld, R. Castaneda, H. W. Hackman, M. L. Peters & X. Zuniga (red). London: Routledge.
- Prien, Lars. 1992. *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur.
- SOU 2005:41. *Bortom Vi och Dom - Teoretiska reflektioner om makt, integration och strukturell diskriminering*. Justitiedepartementet, Utredningen om makt, integration och strukturell diskriminering
- SOU 2005:56. 2005 *Det blågula glashuset: strukturell diskriminering i Sverige*. Justitiedepartementet, Utredningen om strukturell diskriminering på grund av etnisk eller religiös tillhörighet.
- Stenberg, Eva. 2004 "Vart femte jobb stängt för invandrare", *DN* 5 sep 2004 19:22 (<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=147&a=307850&maNo=0>)
- Stockholm Stad. 1997. *Integrationspolicy*.
- . 1998. *Personalpolitiskt program*
- . 2001. *Stockholms stads personalstrategi*.
- . 2001. *Integrationspolicy*.
- . 2005. *Lika möjligheter – allas ansvar: Plan för jämlikhet, integration och mångfald* (2005).
- Tovatt, Caroline. 2005. "Rekrytering via sociala nätverk" i *Arbetsliv i storstaden: social inkludering och exkludering ur ett intersektionalitetsperspektiv*, Gunnarsson, E., Neergaard, A. & Nilsson, A (red).
- Turner, Margery Austin, Michael E. Fix & Raymond J. Struyk. 1991. *Opportunities Denied, Opportunities Diminished. Racial Discrimination in Hiring*. Washington DC: Urban Institute.
- Wrench, John. 2002. "Diversity management, discrimination and ethnic minorities in Europe. Clarification, critiques and research agendas." *ThemES*, vol. 2004:19. Norrköping: CEUS.



## KOMMUNFULLMÄKTIGE

### Motioner

2002:3

---

**2002:3                      Motion av Anita Habel (v) om metod att motverka  
diskriminering vid arbetskraftsrekrytering i staden**

Allt oftare har det påtalats - i massmedia eller genom anmälningar till DO - att personer med utländsk bakgrund sorteras bort och diskrimineras när anställningsansökningar behandlas av arbetsgivare. Personer med utländsk bakgrund anställs också ofta i arbeten där deras meriter och erfarenheter inte tas till vara.

Staden skall i sitt arbete mot diskriminering vara ett föredöme i alla avseenden.

En metod att garantera att diskriminering vid anställningsförfarande inte sker är att ur anställningsansökningarna ta bort namn och endast förse de inkomna ansökningshandlingarna med ett registreringsnummer. Detta förfaringssätt inför första gallringen av ansökningshandlingar skulle minimera risken för diskriminering. Krav på motsvarande förfaringssätt hos de entreprenörer staden tecknar avtal med bör också ställas.

Mot bakgrund av ovanstående föreslås kommunfullmäktige besluta

- att utreda möjligheterna att ta fram ett system för anonymiserande av anställningsansökningar i syfte att minimera risken för diskriminering, samt ställa krav på motsvarande förfaringssätt hos de entreprenörer som anlitas.

Stockholm den 21 januari 2002

*Anita Habel*