

# Guide till inkluderande arbetsplatser

ETT STÖD PÅ VÄGEN MOT FLER LÅNGSIKTIGT  
INKLUDERANDE ARBETSPLATSER

## Innehållsförteckning

<b>Dags att tänka nytt!</b> .....	<b>3</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>4</b>
<b>Att främja en inkluderande arbetsplats</b> .....	<b>5</b>
Principen om universell utformning gäller även arbetslivet .....	5
Vad är Universell utformning av arbetsplatser? .....	5
Förebyggande arbete för en tillgänglig arbetsmiljö .....	6
Förebygg diskriminering på arbetsplatsen genom aktiva åtgärder .....	8
Vad säger forskningen om en inkluderande arbetsplats? .....	8
Kom igång på din arbetsplats.....	10
Personer med funktionsnedsättnings egna upplevelser i arbetslivet.....	12
<b>Rekrytera inkluderande</b> .....	<b>16</b>
Utmana dig själv.....	16
Tänk bredare .....	16
Ifrågasätt kravprofilen.....	16
Formella meriter mot personliga egenskaper .....	16
Berätta att du är öppen för inkludering.....	17
Olika verktyg för att rekrytera inkluderande .....	17
<b>Att stödja den enskilde medarbetaren.....</b>	<b>18</b>
De sju frågorna.....	18
Möten .....	19
Den hjärnvänliga arbetsplatsen.....	21
<b>Konventionen om rättigheter för personer med funktionsnedsättning .....</b>	<b>24</b>
Artikel 27 om rätten till arbete .....	24
<b>Terminologi</b> .....	<b>26</b>
Funktionshinder.....	26
Funktionsnedsättning .....	26
Funktionstillstånd.....	26
Universell utformning.....	26
Tillgänglighet .....	26
Alternativa format .....	26
Kognitiva förmågor .....	27
<b>Referenser</b> .....	<b>28</b>

# Dags att tänka nytt!

För att klara välfärden i framtiden kommer alla som har möjlighet att ta ett arbete att behövas – oavsett funktionsförmåga.

Arbetsgivare, framförallt inom välfärdssektorn, står inför stora utmaningar när det gäller rekryterings- och kompetensförsörjning. Välfärden behöver öka med runt 100 000 medarbetare fram till 2026 knappt 20 000 årligen fram till 2026. Antalet personer i arbetsför ålder är lågt i relation till antalet barn/unga och äldre. Färre kommer att ta hand om fler i dessa åldersgrupper. Arbetsgivare kommer framöver att behöva tänka nytt för att skapa långsiktiga tjänster och anställningar i linje med verksamheternas behov, och samtidigt ta tillvara på värdefull kompetens oavsett funktionsförmåga. På rätt plats är varje person en tillgång.

Breddad rekrytering lönar sig inte bara för arbetsgivare inom välfärdssektorn, eller de medborgare som har behov av dess tjänster, utan för hela samhället. Samtidigt som kompetensförsörjningsbehoven är stora, står många personer med funktionsnedsättning utanför arbetsmarknaden. Ingen människa är bara sin funktionsnedsättning, många faktorer samverkar och skapar förutsättningar eller hinder för hur en kan leva sitt liv.

Många personer med funktionsnedsättning hänvisas till olika bidrag, sysselsättning inom daglig verksamhet eller arbetsmarknadsåtgärder. Fler möjligheter till egen försörjning, och tillfällen att kunna bidra med sin kompetens, genom ett arbete, kommer skapa ökad livskvalitet och en känsla av sammanhang hos fler ur målgruppen.

Den här guiden är tänkt att vara ett stöd på vägen till fler långsiktigt inkluderande arbetsplatser.

***Staffan Isling***

*vd Sveriges Kommuner och Regioner*

***Malin Ekman Aldén***

*gd Myndigheten för delaktighet*

***Maria Mindhammar***

*gd Arbetsförmedlingen*

# Inledning

Under 2018–2020 har åtta kommuner, i samverkan med Sveriges Kommuner och Regioner, Myndigheten för delaktighet och Arbetsförmedlingen, genomfört ESF-projektet ”Fler vägar in – Breddad rekrytering”. Falkenberg, Örebro, Skövde, Karlskoga, Stockholms stad, Gävle, Hudiksvall och Borås har deltagit i projektet.

Syftet med projektet var att undersöka arbetssätt för en hållbar strategi gällande kompetensförsörjning och inkludering av personer med funktionsnedsättning i välfärdens yrkesområden. Syftet var också att undersöka och belysa vilka stödstrukturer som behövs för att åstadkomma en långsiktig etablering på arbetsmarknaden för personer med funktionsnedsättning, särskilt för dem vars funktionssätt innebär en långvarig kognitiv och/eller intellektuell påverkan.

Det övergripande målet har varit att skapa och sprida erfarenheter och lärande om en verksamhetsorienterad arbetsmarknadsmodell. Projektets olika delar syftar till att säkra välfärdens kompetensförsörjning:

Att skapa kompletterande tjänster som utgår från verksamhetens behov. Tjänsterna kan matchas mot personer som idag finns utanför arbetsmarknaden.

Att integrera och utforma arbetssätt som stöttar chefer och arbetsplatser i att kunna ta tillvara arbetsförmågan hos personer med funktionsnedsättning.

Att hitta kännetecknen för vad en inkluderande arbetsplats innebär i praktiken.

Alla människor, oavsett till exempel kön, funktionsnedsättning eller etnicitet har rätt till att ta del av och bidra i samhället. Det gäller också arbetslivet. Det innebär att arbetsplatser behöver utformas på ett sätt som gör det möjligt för alla att vara delaktiga. Det framgår av artikel 27 i FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning. Läs mer om konventionen på sidan 18.

Denna guide är till för dig som arbetar med arbetsledning, rekrytering, arbetsmiljö, verksamhetsutveckling eller handledning. Den riktar sig även till dig som vill veta mer om inkluderande arbetsplatser. Vår förhoppning är att materialet ger dig verktyg för att kunna skapa en tydlighet på din arbetsplats. Våra erfarenheter under projektets gång visar att tydlighet är bra för alla personer, oavsett funktionsförmåga.

Guiden är uppbyggd så att den utgår från ett organisatoriskt perspektiv (arbetsplatsen) för att sedan gå över till rekrytering och vidare till enskilda medarbetares behov av stöd.

# Att främja en inkluderande arbetsplats

## Principen om universell utformning gäller även arbetslivet

Begreppet universell utformning är hämtat från FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning. Universell utformning handlar om att produkter, miljöer, program och tjänster ska utformas på ett sätt så att så många som möjligt kan använda dem, utan behov av anpassning eller specialutformning i efterhand.

I arbetslivet handlar det om att organisera arbetsplatsen och främja en arbetsmiljö så att så många som möjligt kan arbeta utifrån sina individuella förutsättningar.

Utifrån FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning har en ny modell vidareutvecklats: Universell Utformning av Arbetsplatser, UUA.

## Vad är Universell utformning av arbetsplatser?

Universell utformning av arbetsplatser är tidig implementering av processer som leder till utveckling av inkluderande arbetsplatser för alla. Detta istället för mer normativa arbetsplatser där man enbart fokuserar på individuella anpassnings- och integrationsåtgärder.

Akademikerförbundet SSR driver sedan 2018, i samarbete med flera organisationer och företag, ett ESF-projekt för universell utformning av arbetsplatser. De beskriver UUA på följande sätt: en modell där man tillämpar en helhetssyn kring arbetsmiljö, arbetssätt och kompetensförsörjning med syfte att skapa ett hållbart arbetsliv för alla oavsett kön, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, könsöverskridande identitet eller uttryck, funktionsnedsättning, etnisk tillhörighet eller ålder. UUA-modellen tar hänsyn till verksamhetsutveckling, affärsnytta och rättighetsperspektiv.

Modellen innehåller följande fokusområden:

### Fysisk arbetsmiljö

Den är flexibel och stödjande för medarbetaren som utför olika typer av arbetsuppgifter. Medarbetaren kan arbeta ostört och har samtidigt tillgång till kollegor och chefer.

## **Social arbetsmiljö**

Alla medarbetare trivs och känner sig trygga på sin arbetsplats.

## **Arbetsorganisationens utformning och ledarskap**

Organisationen skapar struktur, trygghet, stabilitet och nödvändiga friskfaktorer enligt grundprinciper som social inkludering, delaktighet och respekt. Chefer anpassar krav och stöd och gör det möjligt för medarbetare med olika kompetenser och förmågor att arbeta och leverera på ett sätt som är tillfredställande, både för medarbetaren och verksamheten.

## **Kompetensförsörjning och rekryteringsprocesser**

Medarbetarens kompetens används och utvecklas på rätt sätt. Metoderna för rekryteringsarbetet är evidensbaserade, utgår från likabehandlingsperspektiv och säkerställer att alla personer oavsett kön, etnisk bakgrund, sexuell läggning, funktionsnedsättning, ålder eller familjesituation har möjlighet att söka lediga tjänster. På detta sätt breddar man rekryteringsbasen: det kräver nytänkande, exempelvis när det gäller potentialen hos personer med funktionsnedsättningar eller personer som har lägre kunskaper i svenska. Organisationer som rekryterar behöver implementera ett kritiskt synsätt som utmanar normer och föreställningar.

## **Digitalisering**

Den genomsyrar alla ovannämnda fokusområden.

Projektet Lärandeforum UUA publicerade 2019 kunskapsöversikten ”Skapa universella arbetsplatser”. Den tar upp relevanta frågor kring arbetsmiljö, rekrytering och ledarskap. Mer information om UUA hittar du på <https://akademssr.se/UUA>.

## **Förebyggande arbete för en tillgänglig arbetsmiljö**

Enligt Arbetsmiljölagen ansvarar arbetsgivaren för en säker arbetsmiljö och anpassar arbetsförhållanden till medarbetarnas olika förutsättningar. I arbetet för en god arbetsmiljö behöver arbetsgivare tillämpa en metod: det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) där man undersöker, riskbedömer, åtgärdar och kontrollerar alla risker och möjliga brister på en arbetsplats. Arbetsmiljööverket beskriver det systematiska arbetsmiljöarbetet som en ständigt pågående process. I arbetet är det viktigt att inkludera ett tillgänglighetsperspektiv som tar hänsyn till den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön. Målet är att skapa

förutsättningar för en arbetsmiljö som är tillgänglig för alla kvinnor och män oberoende av funktionsförmåga.

På Arbetsmiljöverkets hemsida kan du läsa mer om hur du kan tänka kring arbetet för en tillgänglig arbetsmiljö. Där kan du också ta del av relevanta föreskrifter: <https://av.se>.

Viktiga föreskrifter i detta sammanhang är:

**1. AFS 2015:4 – Organisatorisk och social arbetsmiljö** reglerar arbetsgivarens ansvar att förebygga ohälsa och olycksfall och främja en god arbetsmiljö. Den organisatoriska arbetsmiljön är villkor och förutsättningar för att utöva ett arbete. Det inkluderar:

- ledning och styrning
- kommunikation
- delaktighet och handlingsutrymme
- fördelning av arbetsuppgifter
- krav, resurser och ansvar

Den sociala arbetsmiljön är villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.

**2. AFS 2009:2 – Arbetsplatsens utformning** (ersätts av AFS 2020:1 från och med 1 januari 2021)

**3. AFS 2001:1 – Systematiskt arbetsmiljöarbete**

**4. AFS 1994:1 – Arbetsanpassning och rehabilitering**

Som komplement har Arbetsmiljöverket publicerat vägledningar för både föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö och föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete:

- [Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö. Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:5. Arbetsmiljöverket, 2016.](#)
- [Så förbättras verksamhetens verksamhetsmiljö. Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1. Arbetsmiljöverket, 2018.](#)

## Förebygg diskriminering på arbetsplatsen genom aktiva åtgärder

Diskrimineringslagen definierar sju diskrimineringsgrunder: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder. Alla arbetsgivare har ett ansvar att motverka diskriminering och ska verka för lika rättigheter och möjligheter i sin verksamhet. Ansvaret beskrivs i diskrimineringslagen och kallas för aktiva åtgärder.

Aktiva åtgärder är arbetet att förebygga diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter på jobbet. Ett sådant arbete kan kopplas samman med det systematiska arbetsmiljöarbetet. På samma sätt innebär det en process där man undersöker och analyserar risker för diskriminering, genomför åtgärder och utvärderar resultat. Detta arbete sker med fördel genom samverkan mellan arbetsgivare och fackliga organisationer.

På Diskrimineringsombudsmannens webbplats kan du läsa mer om diskriminering i arbetslivet och arbetet med aktiva åtgärder:

- <https://www.do.se/om-diskriminering/diskrimineringsforbud-inom-olika-omraden/diskriminering-missgynnande-arbetslivet/>
- <https://www.do.se/stodmaterial/arbetslivet/guide-till-aktiva-atgarder-mot-diskriminering-i-arbetslivet/>

Det är värt att uppmärksamma att det finns en stor könsskillnad i upplevd diskriminering i arbetslivet. I en rapport från SCB svarade 34% av kvinnor med funktionsnedsättning att de blivit diskriminerade medan andelen män var 22%. (SCB; [Situationen på arbetsmarknaden för personer med funktionsnedsättning 2019](#))

## Vad säger forskningen om en inkluderande arbetsplats?

Forskaren i handikappvetenskap Johanna Gustafsson har inom ramen för projektet *Fler vägar in – Breddad rekrytering* fått uppdraget att utveckla ett processtöd för de rekryterande chefer, medarbetarna, HR-företrädarna och AME-personal<sup>1</sup> som deltagit i projektet. Detta arbete har lett till att man undersökt frågan kring vad i praktiken kännetecknar inkluderande arbetsplatser utifrån de senaste rönen. En modell utvecklad av Shore et.al (2011), där man tittar på tre dimensioner som möjliggör medarbetarens upplevelse av delaktighet och integration i en arbetsgrupp utgör grunden för inkluderande arbetsplatser.

---

<sup>1</sup> AME: Arbetsmarknadsenhet på en kommun.



Dessa dimensioner är:

- Inkluderande klimat
- Inkluderande ledarskap
- Inkluderande praxis

### **Inkluderande klimat**

Faktorer som bidrar till ett inkluderande klimat är ett mångfaldsklimat och rättvisa system. Luu (2019) beskriver en arbetsplats med mångfaldsklimat som *”en funktionsnedsättningsvänlig miljö i vilken det råder gemensamma värderingar om vikten av inkludering av personer med funktionsnedsättning, där det är förväntat att man som medarbetare bryr sig om andra medarbetare med funktionsnedsättning, och där anställda med funktionsnedsättning inte diskrimineras utan tillåts fråga om och ta emot stöd från medarbetare”*.

I rättvisa system upplever medarbetare en rättvis fördelning och tillgång till information och samhörighet på sin arbetsplats. Med andra ord handlar det om att ge samtliga medarbetare möjligheten att ingå i den sociala gemenskapen på lika villkor, att försäkra sig att information är tillgänglig och når alla medarbetare. Det handlar också om att värdera allas insatser lika högt och ge samma formella rättigheter (i form av anställningstrygghet och möjlighet till utveckling i arbetet).

I arbetsplatser där det råder inkluderande klimat får fler att våga vara öppna med sin funktionsnedsättning när risken att bli stigmatiserad, nedvärderad eller utestängd från gemenskapen försvinner (Gustafsson et al., 2018). Ofta leder det till att medarbetare med funktionsnedsättning upplever större optimism och hanterar utmanande situationer på ett bättre sätt (Iwanaga et al., 2004).

### **Inkluderande ledarskap**

I *kunskapsöversikten om UUA* ger Lotta Dellve, professor i arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet, några ledtrådar kring ledning och organisering för en utökad inkludering på arbetsplatsen. Ledningar på arbetsplatser bör säkerställa en rimlig balans mellan krav och resurser. Det innebär bland annat att:

- Ledningsgruppen visar förståelse, stöd och engagemang för frågor om arbetsförhållanden och risker för exkludering genom arbetsrelaterad ohälsa. Arbetsmiljöfrågor ska alltid finnas på dagordningen och är

relaterade/kopplade till frågor om verksamhetens produktion. Hälsa och säkerhet prioriteras framför produktionsmål.

- Ledningsgruppen säkerställer aktiv och flödande kommunikation genom alla organisationsnivåer avseende arbetsförhållande och tidig identifiering av ohälsa.

I frågor, strategier och beslut som påverkar arbetsförhållanden och hälsa konsulterar ledningsgruppen relevanta parter (medarbetare, fackliga organisationer) och experter (till exempel företagshälsovård).

### **Inkluderande praxis**

Johanna Gustafsson konstaterar att ett inkluderande arbetsklimat uppnås när arbetsgivaren stimulerar kommunikation och delaktighet i beslutsfattande och genom att skapa upplevelser av samhörighet i arbetsgruppen samtidigt som medarbetarens ”unikhet”<sup>2</sup> värderas i organisationen.

Chefer med erfarenhet av att anställa personer med funktionsnedsättning beskriver vikten av att visa omsorg om den anställdes välbefinnande. De pekar även på betydelsen av den anställdes utveckling på arbetsplatsen – att medarbetaren ska få utvecklande uppgifter och uppleva meningsfullhet i arbetet. En lärdom som lyfts fram är att man som chef måste utveckla en förståelse för det som man kanske inte är van vid, det annorlunda, och inte utgå från sig själv som referensram utan försöka sätta sig i en annan persons sätt att tänka och fungera. Utifrån denna förståelse för medarbetarens behov kan man sedan utveckla strategier som möjliggör delaktighet på arbetsplatsen för medarbetaren, bland annat i planering av arbetet för att stimulera inkludering.

### **Kom igång på din arbetsplats**

Lägg till ett tillgänglighetsperspektiv i det systematiska arbetsmiljöarbetet när du undersöker och utvärderar den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

Inledningsvis kan ni diskutera följande frågor:

- Vem/vilka arbetar inte här?
- Varför är det så?
- Utgår vi från att medarbetare är olika och att vi har olika behov i vår verksamhet?

---

<sup>2</sup> ”Unikhet” är översättningen av det engelska begreppet *Unicity*.

- Är det ok att ha olika behov och olika förutsättningar för att utföra sina arbetsuppgifter?
- Bidrar våra normer och värderingar till ett inkluderande klimat?
- Är information och kommunikation tillgängliga för alla?
- Är våra mötesformer tillgängliga? Kommer alla till tals?

## Övning

Bege dig ut på arbetsplatsen med en kamera (din mobil räcker gott!) och fotografera miljöer, instruktioner, anordningar, skyltar, möbler och så vidare. Ta foto på både sådant som gör det möjligt för fler att arbeta på din arbetsplats och sådant som kan innebära ett hinder. Ta cirka 30 minuter för att gå runt på arbetsplatsen med dessa nya ”hinderglasögon”. Enskilt eller grupper, till exempel två och två. Samla sedan alla för att presentera och motivera sina val av bilder för varandra på en större skärm.

## Tips på fördjupning

- Den partsgemensamma föreningen **Suntarbetsliv** är ett stöd för arbetsgivare inom kommun- och regionsektorn. På deras webbplats finns flera användbara verktyg, indelade i olika teman:
  - **Systematiskt arbetsmiljöarbete**
  - **Fysisk arbetsmiljö**
  - **Organisatorisk och social arbetsmiljö**
  - **Kommunikation**
  - **Ledarskap och organisation**
  - **Hållbar rehabilitering**

[www.suntarbetsliv.se](http://www.suntarbetsliv.se)

- Organisationer som ingår i Nationell Samverkan för Psykisk Hälsa (NSPH) står bakom webbplatsen **Hjärnkoll** för ökad kunskap och öppenhet kring psykisk ohälsa, bland annat i arbetslivet. Via Hjärnkoll kan du boka en ambassadör för ett utbildningstillfälle om psykisk ohälsa, riktad till arbetsgivare och medarbetare. Ambassadörer finns över hela landet.

[www.hjarnkoll.se](http://www.hjarnkoll.se)

- Tillsammans med Make Equal har SBAB utvecklat **Respekttrappan** – 7 steg för mer inkluderande arbetsplatser. Med detta verktyg kan organisationer och arbetsgrupper öva på och diskutera tillgänglighet, delaktighet och jämlikhet i arbetslivet.

[www.respekttrappan.se](http://www.respekttrappan.se)

- På SKR:s webbplats finns information om arbetsmiljö, arbetsrätt, avtal, ledarskap, lönebildning samt personal- och kompetensförsörjning riktad mot kommuner som arbetsgivare.

[www.skr.se](http://www.skr.se)

## **Personer med funktionsnedsättnings egna upplevelser i arbetslivet**

### **Referensgrupp av personer med egen erfarenhet från arbetsliv och funktionsnedsättning**

Fler vägar in – breddad rekrytering har haft tillgång till en referensgrupp bestående av personer som har en funktionsnedsättning och erfarenhet från arbetsliv. Referensgruppens roll har varit att bidra med sina egna erfarenhet och har bestått av totalt 19 personer varav 10 kvinnor och 9 män och sammansattes för att representera en spridning avseende kön, etnicitet, geografi och ålder. Personerna har intervjuats antingen via fysiska träffar, via telefon eller via mail. Vissa har träffats i grupp och diskuterat utifrån följande frågeställningar:

- Hur ska en bra och välkomnande arbetsplats vara?
- Har du jobbat på en sådan arbetsplats?
- Vad var det som gjorde att det kändes bra?

Här kommer en sammanställning av deras svar i citatform:

- ”Arbetsplatsen ska vara öppen och välkomnande. En medarbetare ska inte bli särbehandlad på grund av att hen har ett anställningsstöd. Alla ska räknas som en fullvärdig arbetstagare med samma rättigheter och skälig lön”.
- ”En accepterande företagskultur på en arbetsplats där alla får vara sig själva skapar trygghet. Det är viktigt att hålla isär den professionella yrkesrollen och personliga egenskaper”.
- ”Tidigt under anställningen ska en medarbetare få en introduktion av en mentor, bli visad runt och få hälsa på alla. Att få svar på följande frågor är viktigt: hur funkar praktiska saker? Vilka sociala koder gäller? Alla

ska känna sig socialt inkluderade redan från början. Det innebär att man bjuds med på fika och till andra formella eller informella sammanhang. Man ska ingå i ett kollegialt sammanhang, där man märker av tidens gång och följer med i årstidernas växlingar som t.ex. sommarledighet och julmiddagar. Detta gäller även för praktikanter”.

- ”Högt i tak. Alla ska känna att de kan säga vad de tänker. Allas röst är lika mycket värd. På en arbetsplats har medarbetare olika roller och det ska inte finnas osynliga strukturer”.
- ”Man använder personer på rätt sätt. Allas olikheter tas tillvara. Vi har alla styrkor och svagheter, oavsett diagnos. Det är viktigt att man inte blir sedd som en funktionsnedsättning utan för den kompetens och kunskap man har, det man är anställd för. Man både **får** och **tar** ansvar”.
- ”Det är en fördel om arbetsgivaren visar flexibilitet. Det kan till exempel handla om att anpassa arbetstider”.
- ”Det är fördelaktigt om det sker en öppen dialog mellan arbetsgivare och medarbetare kring vilka anpassningar som behövs. Medarbetaren är oftast expert på sina förutsättningar och egna behov. I detta sammanhang är det viktigt att inte bara lägga fokus på hindren som förekommer utan också ha i minne vad den anställde kan och är bra på”.
- ”Skapa en öppen stämning fränkopplad från roller, positioner och hierarki. Det ska gå att prata med alla på arbetsplatsen”.

Referensgruppen har även beskrivit sin syn på ett bra ledarskap:

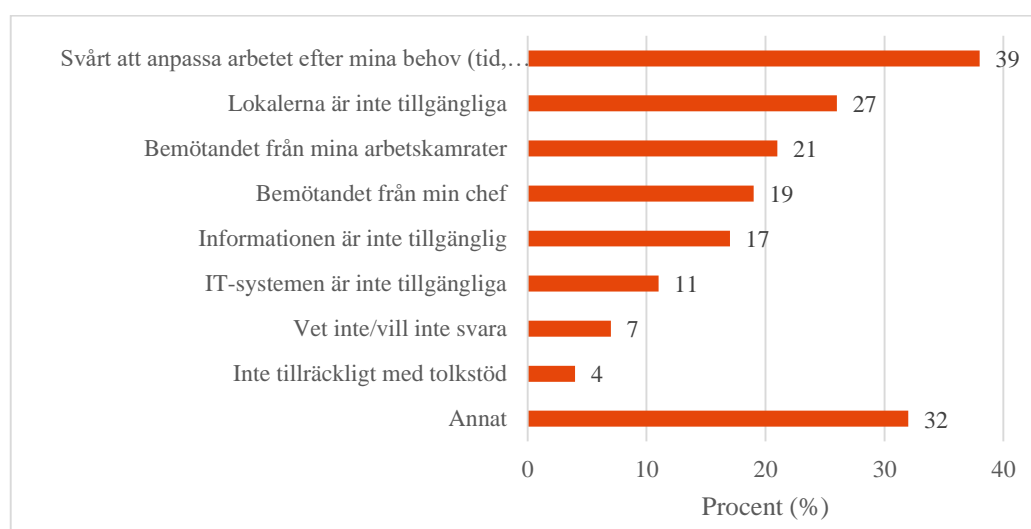
- Hur ska en bra chef vara?
- Vad är det som gör hen bra?
- ”En chef ska vara öppen, flexibel och inkluderande. Hen får inte tillåta att diskriminering sker på arbetsplatsen. En chef är mänsklig, lyhörd och gör inte skillnad på folk. Hen ser medarbetarens styrkor och positiva egenskaper som en tillgång för arbetsplatsen/tjänsten. En chef ska också vara reflekterande, inte minst om sin egen roll. En chef har inte alltid rätt och bör vara redo att tänka nytt”.
- ”En chef måste kunna sin verksamhet. Det innebär att hen ser vad som händer ”på golvet” och ser till att personalen har rätt utbildning”.

- ”En chef ska vara tydlig, prestigelös och inte konflikträdd. Kan vara både chef och ”kompis” och förstår skillnaden”.
- ”Har ett lågaffektivt bemötande. Förstår moralfilosofi, etik”.

### **Myndigheten för delaktighets undersökningspanel för personer med funktionsnedsättnings syn på hinder i arbetslivet**

Myndigheten för delaktighet genomförde 2017 en undersökning över vilka hinder personer med funktionsnedsättning upplever i arbetslivet.

28 procent upplever ofta hinder, 53 procent sällan och 16 procent upplever aldrig några hinder. De som har svarat ofta eller sällan fick en följdfråga om vilken typ av hinder de upplever:



*MFD 2017*

De samlade upplevda hindren visar att det gäller hinder som:

- Attityder hos chefer och medarbetare.
- Bemötande från chefer och medarbetare.
- Kunskap och erfarenhet.
- Svårt att anpassa arbetstider, tempo.
- Eftersläpning av åtgärder som undanröjer hinder.
- Arbetsuppgifterna var fel matchade.

- Arbetstagarens utbildning, erfarenhet och psykologiska faktorer som självkänsla och självförtroende.

Så här uttrycker sig några av de svarande:

”Jag har ett dolt funktionshinder och eftersom det inte syns utåt förväntas jag alltid kunna göra exakt samma saker som alla andra, som att bland annat delta i grupparbeten. Det finns heller ingen förståelse för att jag inte orkar vara social på gemensamma studiedagar, till exempel på raster, luncher, middagar utan jag förväntas alltid delta.”

”Personalmöten tex. hålls under oorganiserade, stökiga och högljudda former.”

”Kollegorna förstår inte hur viktigt det är för mig att de använder mikrofonerna vid möten, det slarvas hela tiden. Jag orkar inte tjata, så jag har slutat delta på mötena.”

”Jag gillar att arbeta alldeles för mycket och har svårt att begränsa mig. Jag har många uppgifter och har allt i huvudet hela tiden. Jag skulle behöva ha det mera begränsat, alltså färre uppgifter. Men jag vet inte om det är möjligt att kräva i min position.”

## Rekrytera inkluderande

När du har behov av att rekrytera personal - tänk efter vad som långsiktigt behövs på arbetsplatsen. Kan det vara så att den rekryteringsprocess ni har idag utesluter personer med funktionsnedsättning? Det är även lätt att tänka att behovet ser ut som det alltid gjort, men om du tar dig tid att bredda din rekrytering kanske resultatet blir annorlunda.

Här kommer några enkla tips på hur du kan göra din rekrytering mer tillgänglig för personer med funktionsnedsättning.

### Utmana dig själv

Noggrannhet och analysförmåga hänger inte på ögonkontakt – fokusera på förmåga istället för på hindren. Att anställa en kvinna eller man med en funktionsnedsättning kan vara en stor möjlighet till utveckling. En ny person kan tillföra nya perspektiv, erfarenheter och kunskaper. Ökad mångfald berikar arbetsplatsen för alla.

### Tänk bredare

Leta bredare och tänk att du ska hitta rätt person, oavsett kön etc till rätt arbetsmoment. Det finns säkert ett antal intressanta personer där ute som kan lösa uppgiften. Var öppen för att rätt person inte behöver vara den förväntade. Fokusera på kompetensen.

### Ifrågasätt kravprofilen

Det är lätt att beskrivningen av arbetsuppgifterna när man söker en ny medarbetare blir en lång önskelista. Men vad kräver arbetsrollen konkret? Vad är det för uppgifter personen ska lösa? Vad krävs för att utföra arbetet på ett bra sätt?

Tänker du så blir kravprofilen exaktare och ofta betydligt kortare. Med kravprofilen som checklista genom hela rekryteringen undviker du att det är förutfattade meningar som styr – och dina chanser att rekrytera rätt person ökar.

### Formella meriter mot personliga egenskaper

När det gäller personer med funktionsnedsättning kan det av olika anledningar brista i de formella meriterna, exempelvis arbetslivserfarenhet eller högre utbildning. Ett sätt att bredda sökfältet för att hitta lämpliga kandidater kan därför vara att lägga fokus på personliga egenskaper, även kallat ”mjuka



kompetenser”. Mjuka kompetenser är sällan kopplade till ett specifikt yrke eller en arbetsuppgift. De är snarare egenskaper och förmågor som är överförbara till olika yrken och arbetsuppgifter, exempelvis förmågan att uppmärksamma detaljer, noggrannhet eller att man är öppen för att prova nya idéer och arbetssätt.

Vissa tjänster har formella krav som man inte kan bortse ifrån, exempelvis att man måste ha en examen från en viss utbildning. Det gäller dock långt ifrån alla jobb. Överväg vilka formella krav och meriter som behövs för tjänsten och väg detta mot vilka personliga egenskaper och förmågor som krävs för jobbet som ska utföras.

### **Berätta att du är öppen för inkludering**

Var öppen med att du försöker ge optimala förutsättningar för dina medarbetare att göra sitt jobb oavsett funktionsättning eller inte, exempelvis att du är beredd att anpassa arbetet och utifrån personens behov.

### **Olika verktyg för att rekrytera inkluderande**

- Utforma din platsannons på ett nytt sätt. På Arbetsförmedlingens webbplats kan du få tips och hjälp att skapa platsannonser utifrån ett nytt tänk.

[Gör plats annonsen](#)

- Arbetsförmedlingen har tagit fram ett verktyg som kan stötta dig i att tänka utifrån mjuka kompetenser.

[Mjuka kompetenser på Arbetsförmedlingens webbplats](#) prioritera mjuka kompetenser och lyckas med rekryteringen.

# Att stödja den enskilde medarbetaren

Behov av stöd på arbetsplatsen är olika för alla. Stöd till medarbetare som har en kognitiv funktionsnedsättning måste anpassas individuellt efter varje persons behov. Därför är det grundläggande att stödet utformas i nära samråd med den person det gäller.

Fråga efter stöd i organisationen när du behöver det, men involvera alltid den enskilde medarbetaren. Ta dig tid att sitta ner och lyssna och ställ öppna frågor. Hur ser personens optimala arbetssituation ut? När har det fungerat bra tidigare? Vilka förväntningar har hen på dig som chef? På de andra medarbetarna? De sju frågorna nedan hjälper dig sedan att säkerställa att samtalet landar i tydlighet om vad som förväntas av er båda.

## De sju frågorna

Du kan med fördel använda en tydliggörande pedagogik på arbetsplatsen. Oavsett vilken situation det gäller, inför ett möte eller en arbetsuppgift, är det viktigt för medarbetarna att få svar på dessa sju frågor:

- Vad ska jag göra?
- Var ska jag vara?
- Med vem ska jag vara?
- Hur länge ska det hålla på?
- Vad ska hända sedan?
- Vad ska jag ha med mig?
- Varför ska jag göra det?

Du kan få inspiration från podden, Madelene och Freddot om ett tillgängligt arbetsliv. Podden tar upp både arbetsgivarens och den enskilde medarbetarens perspektiv. Du hittar den på NSPH<sup>3</sup> webbplats.

[Madelene och Freddot om ett tillgängligt arbetsliv](#)

---

<sup>33</sup> Nationell Samverkan för Psykisk Hälsa.

## Möten

### Kallelser/inbjudningar

Var ”rakt på sak”, skriv tydligt vad mötet ska handla om och vad som förväntas av deltagarna. Vill du att din medarbetare ska vara med på ett möte skickar du en kallelse till mötet via mejl istället för att nämna det i förbifarten i korridoren.

Den som skriver kallelsen eller inbjudan kan använda sig av verktyget **IDO ARRT** för att göra den så tydlig som möjligt.

- **I** – Intention. Varför hålls mötet? Vad är syftet?
- **DO** – Desired outcome (önskat resultat). Vad ska mötet resultera i? Vad ska gruppen veta eller göra när mötet är slut?
- **A** – Agenda. Vilka aktiviteter eller punkter ska gruppen gå igenom för att nå målet (DO) och i vilken ordning?
- **R** – Roller. Vilka roller behöver deltagarna ta för att mötet ska bli effektivt? Vad förväntas av deltagarna?
- **R** – Regler. Vilka regler behöver finnas för mötet (mobiler, respekt för tider osv)?
- **T** – Tid. Datum och tider för mötet och eventuellt tider för paus.

### Exempel på mötesstruktur

En bra och tydlig agenda och mötesstruktur är bra för alla. Syftet är att hålla tider, att beslut blir tydliga och att de som vill får komma till tals. Det finns en metod som är utarbetad inom kvinno-, miljö- och fredsrörelsen. Den används också inom folkbildningen, bland annat inom den svenska folkhögskolan. Metoden syftar till att dels möten blir mer effektiva men också mer demokratiska så att alla får komma till tals – oavsett funktionsförmåga och tidigare erfarenhet av mötessituationer.

Några saker att tänka på inför mötet är:

Vilket slags möte är det vi ska ha? Förväntas vi ta beslut? Finns information som ska förmedlas? Eller är det mer ett avstämmande möte för att komma samman eller diskutera saker? Ska mötet vara ett kreativt skapande möte?

Inventera och sortera upp punkterna för mötet. Vad måste vi ta denna gång och vad kan läggas på ett senare möte?

Detta kan ni med fördel göra redan innan dagordningen skickas ut. Ni kan också göra det gemensamt i början av mötet.

## Roller för mötet

För att möten ska fungera så bra som möjligt behöver ni utse olika roller eller funktioner för mötet. Det är vanligt att man kallar dessa för underlättare<sup>4</sup>

- **Mötesunderlättare.** Håller i ramarna för mötet. Presenterar dagordning, ser till att alla kommer till tals, t.ex. genom talarlista. Fördelar ordet och sammanfattar. Ser till att mötet når framåt, inte fastnar i oändliga diskussioner. Föreslår till exempel rundor eller bikupor (två och två) för att underlätta allas deltagande i diskussionerna.
- **Tidsunderlättare.** Ser till att tidsramarna hålls med exempelvis en Time Timer, fysisk eller som app, eller med en tidtagarfunktion. Den säger till i god tid innan en punkt nått sin tidsgräns.
- En **stämningunderlättare** känner av stämningen i rummet. Vid behov föreslår den korta pauser, hämtning av kaffe, vädring eller en kort övning där alla rör eller sträcker på sig.
- En **sekreterare** ansvarar för att andra förstår vad som sägs och bestäms på mötet. Hen skriver protokoll och renskriver detta efter mötet.

## Andra arbetsledningstips

Här har du som arbetsledande chef fler tips på hur du kan göra för att vara tydlig. Nedanstående är generella tips, som ansvarig behöver du dock ta reda på vad varje individ har behov av.

**Att ge återkoppling:** Gör en avstämning muntligt, om ni inte kommit överens om annat sätt. Bekräfta konkret om något är bra eller om något behöver göras på annat sätt eftersom det kan vara svårt att läsa av på egen hand.

Återkopplingen gör det möjligt att förändra eller förbättra insatsen till nästa gång.

**Att ge instruktioner:** Att ge tydliga instruktioner är A och O. Det kan till exempel vara hur ett arbetsmoment ska gå till, var ett verktyg ligger, vem medarbetaren ska träffa som den aldrig har träffat förut eller hur en resväg kan se ut. Att fotografera kan vara en bra metod för tydlighet. För att göra det ännu tydligare kan man med fördel fotografera det som ska instrueras. Ta din mobil och fotografera exempelvis den person som din medarbetare ska träffa.

---

<sup>4</sup> Från engelskans facilitator.

**Att organisera den fysiska arbetsplatsen:** Placera saker i den ordning de används, lägg saker som ska användas tillsammans på samma ställe. Det ger ett naturligt flöde och gör det lättare att komma ihåg nästa steg av en uppgift.

## **Den hjärnvänliga arbetsplatsen**

Arbetsmiljöverkets kunskapsammansättning ”Den hjärnvänliga arbetsplatsen – kognition, kognitiva funktionsnedsättningar och arbetsmiljö” (2014) sammanfattar arbetsmiljörelaterade hinder för medarbetare med kognitiv nedsättning utifrån olika perspektiv eller problematik. Sammanställningen utgår från språk, snabbhet, uppmärksamhet, emotion, mental trötthet och kognitiv förmåga eller intelligens. I rapporten identifierar man olika principer för att identifiera och eliminera hinder som uppstår i arbetsmiljön. De olika principerna kan användas i samtal med medarbetaren för att komma överens om vilka arbetssätt som passar för hen. Principerna som presenteras nedan ska ses som stöd i att hitta rätt anpassningar för medarbetaren. Tillsammans väljer ni de angreppssätt som fungerar och utvärderar efter hand.

## **Tydliggörande av information**

För att vi ska kunna ta emot information och omvandla den till något meningsfullt, kan mängden information behöva begränsas. Vi kan också behöva använda klarspråk.

### *Praktiska exempel*

Se till att samtal är faktabaserade och undvik uttryck som skulle kunna vara förvirrande och tolkas bokstavligen. Till exempel “han kastade sig in i tävlingen”. Var också medveten om att skämt och sarkasm kan tolkas bokstavligen.

Tänk så här:

- Meningar behöver hållas korta och vara tydliga och koncisa.
- Håll möten på samma dag och tid varje vecka.
- Förklara hur långt varje möte kommer att vara.
- Kontrollera regelbundet att medarbetaren förstår uppgiften på rätt sätt
- Se till att det finns enkla instruktioner lättillgängliga
- Uppföljningsmöten där ni går igenom prestationer behöver vara konstruktiva. Du behöver också känna av medarbetarens förmåga att tolka positiv och negativ återkoppling.

## Förbättra och förstärk sensoriska stimuli

Att förbättra och förstärka det sensoriska hos en person innebär att personen använder flera sinnen. Här innebär det att göra informationen tillgänglig genom att stimulera olika sinnen.

### *Praktiska exempel*

- Justera volymen för att förstärka ljudet
- Justera ljusstyrkan för att förstärka seendet
- Använd tydliga kontraster när du visar bild och text för att förbättra hur personen tar emot informationen.

Genom att samtidigt rikta sig till olika sinnen (**multimodal presentation**) underlättar du förståelsen. Vi använder ofta olika sinnen automatiskt genom att, utöver det vi säger, använda oss av blickar, ljud, kroppsspråk och beröring.

### *Praktiska exempel*

- Ge information som text, bild och ljud samtidigt.
- Se till att presentationen kan synkroniseras med eventuella hjälpmedel, exempelvis program som läser upp text från skärm.

## Kontextuellt stöd

För att underlätta för medarbetaren att vara uppmärksam på och komma ihåg information, kan man placera ”ledtrådar” i omgivningen. Ledtrådarna kan vara påminnelser eller finnas i anslutning till den aktuella informationen. Principen blir särskilt viktig när man talar om mer ”dolda” kognitiva aktiviteter, som till exempel minne.

### *Praktiska exempel*

Se till att medarbetaren får träffa en mentor en stund varje dag för att gå igenom de dagliga uppgifterna. Tillsammans med mentorn går medarbetaren igenom viktiga saker, till exempel

- arbetsuppgifter som är genomförda och skriver ned de uppgifter som inte är genomförda och när de ska vara klara.
- Skriva en lista med det som behövs inför nästa möte.
- Går igenom eventuella formulär som används steg för steg.
- Använder digitala schemapåminnelser.

## **Optimal ansträngning**

Det är viktigt att hitta en balans mellan maximal ansträngning och vila. Att ha lagom mycket att göra och varken underskatta eller överskatta en persons förmågor. Det gäller över både längre och kortare tidsintervaller.

### *Praktiska exempel*

- Erbjud flexibel arbetstid.
- Om möjligt, lägga ett schema utifrån personens förutsättningar, exempelvis att undvika tidiga morgnar.
- Att det finns möjlighet och acceptans för extra pauser under arbetsdagen.
- Gör det möjligt för fysisk aktivitet, till exempel lunchpromenader och friskvård.

## **Socialt stöd**

Förutom det sociala stöd som arbetsledare och kollegor innebär kan det vara bra att prata om hur personens nätverk utanför arbetet ser ut. Finns det goda förutsättningar där som kan kopieras i arbetsmiljön? Finns bra saker på arbetet som kan utvecklas inom personens nätverk?

### *Praktiska exempel*

- Utse en fast handledare eller mentor på arbetsplatsen.
- Se till att ha återkommande uppföljningar med chef, mentor eller handledare.
- Se till att vid behov samarbeta med andra som finns i personens sociala nätverk, exempelvis vården och boendestödjare.
- Se till att skapa medvetenhet om olika funktionssätt hos arbetsgruppen.

# Konventionen om rättigheter för personer med funktionsnedsättning

Alla människor har mänskliga rättigheter och grundläggande friheter. Personer med funktionsnedsättning har genom tiderna, haft det svårare att få sina rättigheter uppfyllda. Därför antog FN år 2006 Konventionen om rättigheter för personer med funktionsnedsättning. Konventionen innehåller inga nya rättigheter, utan förtydligar vad som krävs för att personer med funktionsnedsättning fullt ut ska få sina rättigheter uppfyllda som alla andra.

Konventionen bekräftar ett perspektivskifte – från att ha sett personer med funktionsnedsättning som mottagare av godtycklig välvilja till att vara rättighetsbärare som har frihet att göra egna val och ha kontroll över sina liv. Konventionen utgår ifrån att funktionshinder uppstår när en person med funktionsnedsättning möter hinder i miljön. Det kan till exempel vara en trappa utan ramp, ett teveprogram som inte är textat eller en hiss som saknar punktskrift eller tal. Rätten till stöd och service är ett annat exempel som också kan behövas för att möjliggöra delaktighet och att vara inkluderad i samhället.

I Sverige gäller konventionen sedan år 2009. Sverige ska därmed se till att rättigheterna i konventionen blir verklighet och att funktionshinder undanröjs. I detta har både staten, kommunerna och regionerna ett ansvar. Dessa aktörer kallas därför i konventionen för skyldighetsbärare.

## Artikel 27 om rätten till arbete

Artikel 27 i konventionen fastställer att personer med funktionsnedsättning har rätt till arbete på samma villkor som andra. Rätten omfattar att kunna förtjäna sitt uppehälle genom fritt valt eller antaget arbete på arbetsmarknaden och i en arbetsmiljö som är öppen, som främjar integration och är tillgänglig för personer med funktionsnedsättning.

För att möjliggöra detta ska det offentliga genomföra följande:

- a) Förbjuda diskriminering i arbetslivet på grund av funktionsnedsättning.
- b) Skydda rätten för personer med funktionsnedsättning, på lika villkor som andra, till rättvisa och gynnsamma arbetsvillkor.
- c) Säkerställa att personer med funktionsnedsättning kan utöva sina arbetsrättsliga och fackliga rättigheter på lika villkor som andra.



- d) Möjliggöra att personer med funktionsnedsättning får tillgängliga stöd som arbets- och yrkesvägledning, arbetsförmedling, yrkesutbildning och vidareutbildning.
- e) Främja anställning och befordran för personer med funktionsnedsättning på arbetsmarknaden och hjälp med att finna, erhålla, bibehålla och återgå till en anställning.
- f) Främja egenföretagande och utveckling av kooperativ.
- g) Anställa personer med funktionsnedsättning i den offentliga sektorn.
- h) Främja anställning av personer med funktionsnedsättning inom den privata sektorn genom ändamålsenliga riktlinjer och åtgärder, vilka kan omfatta program för positiv särbehandling, stimulansåtgärder och andra åtgärder.
- i) Säkerställa att skälig anpassning på arbetsplatsen erbjuds personer med funktionsnedsättning.
- j) Främja att personer med funktionsnedsättning tillägnar sig arbetserfarenhet på den öppna arbetsmarknaden.
- k) Främja program för yrkesinriktad och yrkesmässig rehabilitering, bibehållande i arbete och återinträde i arbete för personer med funktionsnedsättning.

# Terminologi

Här beskrivs de vanligaste termerna inom funktionshinderområdet.

## **Funktionshinder**

Begränsning som en funktionsnedsättning innebär för en person i relation till omgivningen.

## **Funktionsnedsättning**

Nedsättning av fysisk, psykisk, sensorisk eller intellektuell funktionsförmåga.

## **Funktionstillstånd**

Tillstånd hos en persons kroppsfunktioner och kroppsstrukturer samt förmåga till aktivitet och delaktighet.

## **Universell utformning**

Utformning av produkter, miljöer, program och tjänster så att de ska kunna användas av alla i största möjliga utsträckning utan behov av anpassning eller special utformning. Det är en förutsättning för att personer med funktionsnedsättning ska kunna delta i samhället på lika villkor som andra.

## **Tillgänglighet**

Tillgänglighet betyder olika saker i olika sammanhang. Inom funktionshinderområdet betyder det att skapa möjligheter för alla, oavsett funktionsförmåga, att kunna delta i samhället på jämlika villkor. I FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning beskrivs tillgänglighet med tre utgångspunkter:

1. I ett utvecklingsarbete ska utgångspunkten vara universell utformning.
2. Det som redan finns i samhället ska gradvis förbättras genom att utveckla och tillämpa krav och rekommendationer för tillgänglighet.
3. Det är viktigt att genom skäliga åtgärder undvika att diskriminera personer med funktionsnedsättning.

## **Alternativa format**

Information ska erbjudas i lättläst version, inläst version, i punktskrift, stor stil och som tillgängliga elektroniska dokument. För vissa fungerar även bildstöd.

## Kognitiva förmågor

Inom det internationella standardiseringsarbetet har en guide tagits fram för att säkerställa att hänsyn tas till kognitiva förmågor vid framtagande av produkter och tjänster.

Kognition är integrering och bearbetning av information, vilket innefattar abstrakt tänkande och att organisera tankar samt resonemang, analys och syntes (ICF: b164). Kognition är komplex och omfattar ett antal psykiska funktioner (ICF: b1):

1. Övergripande psykiska funktioner såsom intellekt, medvetande, energi och motivation.
2. Specifika psykiska funktioner såsom:
  - Perception (förmåga att känna igen och tolka stimuli).
  - Uppmärksamhet (förmåga att bibehålla, skifta och/eller dela uppmärksamhet).
  - Inläring.
  - Minne (förmåga att registrera, lagra och/eller återhämta information efter behov).
  - Språk (förmåga att producera och förstå).
  - Förmåga att resonera.
  - Förmåga att lösa problem.
  - Förmåga att fatta beslut.
  - Läsförmåga.
3. Affektiva (känslomässiga) funktioner.

## Referenser

Arbetsmiljöverket. (2014). *Den hjärnvänliga arbetsplatsen – kognition, kognitiva funktionsnedsättningar och arbetsmiljö* (2014:2). Linköping: Linköpings universitet.

Dellve, L. (2019). Leda och organisera – för universell utformning av arbetsplatser. I M. Johnsson (Red.), *Skapa universella arbetsplatser – En kunskapsöversikt om arbetsmiljö, rekrytering och ledarskap* (s. 26–37). Stockholm: Lärandeforum UUA.

Gustafsson, J., Peralta, J., & Danermark, B. (2018). Supported Employment and Social Inclusion – Experiences of Workers with Disabilities in Wage Subsidized Employment in Sweden. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 20(1), 26-36.

Iwanaga, M., Yokoyama, H., & Seiwa, H. (2004). Coping availability and stress reduction for optimistic and pessimistic individuals. *Personality and Individual Differences*, 36(1), 11–22.

Luu, T., (2019). Relationship between benevolent leadership and the well-being among employees with disabilities. *Journal of business research*, 99, 282–294.





Myndigheten för  
delaktighet



ARBETSFÖRMEDLINGEN  
SWEDISH PUBLIC EMPLOYMENT SERVICE



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

## Guide till inkluderande arbetsplatser

ÄR ETT KONKRET STÖD PÅ VÄGEN MOT FLER LÅNGSIKTIGT  
INKLUDERANDE ARBETSPLATSER

Upplysningar om innehållet  
Ulrika Lifvakt, [ulrika.lifvakt@skr.se](mailto:ulrika.lifvakt@skr.se)

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2020  
ISBN/Beställningsnummer: *Ange nummer*  
Text: Ulrika Lifvakt SKR, Emmanuel Galaup, Myndigheten för delaktighet och Mattias Eilola,  
Arbetsförmedlingen

Produktion: SKR  
Tryck: SKR