



Diarienummer
2011-3060029

Projektnamn CREARE VIVERE (CV)	Diarienummer 2011-3060029
-----------------------------------	------------------------------

Slutrapport genomförande

Sammanfattning

Ge en sammanfattande beskrivning av projektidé och framkomna resultat.

Projekt Creare Vivere, kortfattat CV, har varit ett ESF-projekt som ägts av Sunne kommun, men som också involverat kommunerna Torsby, Munkfors och Årjäng. CV har bedrivits inom ramen för programområde 1 – Kompetensförsörjning. CV pågick mellan 2012-02-01 – 2014-06-30, varav de första sex månaderna utgjorde en mobiliseringsfas där fyra övergripande behovsområden för kompetensutveckling fastställdes. Dessa har varit Bemötande & kommunikation, Data/IT, Individens & organisationens lärande och Ledarskap. Projektets övergripande syfte var att ge utbildningsinsatser inom nämnda områden med intentionerna att nå den övergripande visionen: "Trygghet är förändring – Jag är nyfiken, kreativ och stolt över att arbeta i den offentliga sektorn." Den nyvunna kompetensen ska synas i den anställdes sätt att arbeta, med såväl ett tillhörande ökat engagemang/förbättrad arbetsmiljö som stärkt kreativitet och utmanande arbetsbefattning som följd.

För att kunna göra visionen mer hanterbar bröts den ner till att omfatta målsättningar och effektintentioner på tre nivåer, vilka har varit:

- På individnivå ska projektet ha erbjudit minst 1 210 personer utbildningsinsatser, 40 personer ska ha fått fördjupade insatser och därmed utvecklat kreativa metoder/förmågor, 40 personer (ekonomi- och personal) ska ha fått mer strategiska yrkesroller, 10 personer ska ha blivit stödpersoner för lärande i samtliga kommuner, 100 personer ska ha fått stöd och självinsikt/kreativitet för fortsatt utveckling samt 1 800 anställda ska ha deltagit i seminarium angående jämställdhet/tillgänglighet.
- På kommunnivå ska projektet ha bidragit till att ha förankrat fyra diskussionsgrupper som är medskapande inom verksamhetsutveckling.
- På regionnivå ska projektet ha mynnat ut i ett antal utvecklingsmodeller som leder till ett samverkansperspektiv (attraktiva anställningar, attraktiva arbetsgivare) samt gemensam personalförsörjning. En forskningsrapport om hälsa/kreativitet i offentlig sektor ska också ha producerats.

De kvantitativa målsättningarna har också haft intentionen att mynna ut i ett antal mervärden (effekter). Även dessa delades upp i de tre nivåerna. Minimum 33 procent av alla individer ska efter sitt projektdeltagande ha ansett att de har fått ökade kunskaper och fler metoder inför framtida arbetsuppgifter, ökad förståelse för att god självkännedom har betydelse för att känna sig trygg, jämställdhets-/tillgänglighetsfrågor tas tydligare i beaktande och är integrerade i den egna arbetsrollen samt utvecklat sin kreativitet i relation till sitt eget arbete.

Inom respektive kommun ska det ha uppstått ett mer kreativt och tillåtande organisationsklimat, etablerats en handlingsplan för jämställdhet/tillgänglighet som lockar både män/kvinnor till arbetsplatsen, färre sjukskrivningar och ökat antalet förebyggande sjukskrivningar, kompetens och resurser ska tas tillvara på ett bättre sätt och relaterar till kommunens hela behov samt det ska ha tagits fram väl förankrade strategier för personalförsörjning för att vara en attraktiv arbetsgivare med attraktiva anställningar. Regionen, dvs. dessa fyra deltagande kommunerna ska tillsammans ha arbetat fram metoder som stärker deras samarbete och det ska ha blivit kortare vägar till samarbete mellan



kommunerna i gemensamma frågor.

Utbildningsinsatserna som genomförts har haft en stor bredd och haft olika karaktär för att fylla de kompetensluckor som finns på olika nivåer. Projektet har genomfört insatser både för individer, arbetsgrupper och chefer. Det har bland annat ordnats seminarier, föreläsningar, coachning individuellt och i grupp, mentorskap, studiebesök och stödsatser till dem som funderar på att starta eget företag.

För att kunna utvärdera mål- och effektintentionerna har enkäter vid varje utbildningstillfälle använts och djupintervjuer genomförts med anställda från alla fyra kommuner som har erhållit utbildningar samt intervjuer med styr- och regionala projektgruppen.

Projektet får anses ha uppnått de önskvärda målsättningarna och effektintentionerna på individnivå med god marginal. Enkätutvärderingar visar ett genomsnittsomdöme på 5,26 av högst 6. Även i intervjuer uppgav en betydande majoritet att de var nöjda med de insatser som varit. Utbildningarna var också viktiga för att stärka bilden av den egna kommunen som en attraktiv arbetsgivare, som vill satsa på de anställda. Många tyckte dock att insatserna borde ha varit mer omfattande och fördjupande. Detta ansågs bli ett viktigt för att kunna nå effektintentioner som ökat kreativitet och mer utmanande arbetsbefattning. Skiljelinjen var tydlig: fler positiva berättelser erhöles av de deltagare som genomfört utbildningsinsatser av mer individuell karaktär, än hos dem som fått utbildningsinsatser för den breda målgruppen. Det är en värdefull insikt inför eventuella kommande större utbildningsinsatser. Istället för att skapa insatser för en så pass bred målgrupp som CV har haft kan det vara fördelaktigt att istället smala av och ge mer fördjupande insatser till färre deltagare.

På kommun- och regionnivå har många positiva resultat har uppnåtts, men målsättningarna har inte uppnåtts hela vägen fram. Orsakerna är flera. Några målsättningar ströks av resursmässiga skäl medan andra utvecklades under projektperioden till att bli alltför omfattande. Politikerbeslut hade varit nödvändiga och var därför inte möjliga att genomföra inom ramen för projektperioden. Intentionen att arbeta med att minska sjukskrivningar och arbeta med förebyggande åtgärder för att sedan integrera nya metoder var problematisk. Det var en svår målsättning att hantera och även problematiskt att koppla specifikt projektets insatser till hela kommunens sjukskrivningstal. Arbetet med sjukskrivningsstatistiken ströks därför, men flera insatser för att förebygga ohälsa har genomförts med gott resultat.

Former för samverkan har utvecklats, men främst på informell basis. Projektet har genererat en förenkling av att få anställda att ta kontakt med varandra över kommungränserna och gjort att de har kunnat utbyta erfarenheter.

En ytterligare viktig lärdom, som har lyfts fram är att projektförfattandet skulle ha gjorts på ett annat sätt för att på så sätt smalna av upplägget. CV-projektet har varit mycket omfattande och brett, vilken inte var den ursprungliga intentionen. Bättre förankring i lednings- och chefsgrupper lyfts också fram som skulle kunna ha gjorts annorlunda för att få samtliga med på "banan". Det har upplevts som svårt att få en jämn nivå av delaktighet hos samtliga involverade aktörer. Lärdomen är alltså att vara mer tydlig i vad som ska göras, ha en smalare inriktning på satsningen och inte försöka få med så mycket som möjligt i ett och samma projekt. Med stöd av intervjuunderlagen gick det t.ex. att fastställa att flera av de mer omfattande effektintentionerna inte har varit genomförbara, t.ex. att forma gemensamma tjänster och därmed erbjuda anställda att gå från del- till heltid.

Den regionala projektgruppen har tagit ett mycket stort ansvar för att driva projektet framåt dvs. de har agerat som "motorn". Det har inte alltid varit optimalt eftersom den regionala styrgruppens representanter inte haft mandat att ta större beslut. Det har ibland inneburit att



utbildningsområden ibland prioriterats utifrån deras perspektiv och det har gått väldigt snabbt från förslag till genomförande.

Jämställdhet och tillgänglighet har genomsyrat hela projektet. Föreläsningar på dessa teman riktade till såväl anställda som styrgruppsrepresentanter har genomförts liksom att de integrerats inom ramen för de övriga utbildningsinsatserna. I upphandlingsförfarandet har det också ställts krav att utbildningsleverantörerna ska integrera dessa två delar i sina offerter. Projektet har bidragit till att sätta strålkastarljuset på dessa viktiga områden, men mycket finns kvar att arbeta med i ordinarie verksamheter.

Projektets resultat

- Redogör kortfattat för det problem och de behov som projektet avsåg att fokusera kring.
- Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit.
- Vilka resultat och förslag till goda lösningar har projektet lett fram till?
- Vilken påverkan och genomslag har projektet åstadkommit på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå?

Många av Värmlands kommuner befinner sig i en strukturomvandling som påverkar verksamheten i hög grad både på kort och lång sikt. Samhällsfaktorer som den ekonomiska utvecklingen, demografiska förändringar och ny teknik berör även den kommunala verksamheten. Medborgarna ställer högre krav på innehållet i de kommunala tjänsterna, där tillgänglighet för alla är en viktig del. Generationsväxlingen där allt färre ska försörja allt fler drabbar glesbygdskommunerna särskilt hårt. Värmland är också ett län med hög utflyttning av arbetsför befolkning. Länet har ett högre ohälsotal än snittet för riket. Enligt SCB:s jämställdhetsindex är Värmland det län som är sämst i Sverige på jämställdhet.

I de kommuner som ingår i projektet står samtliga inför en genomgripande generationsväxling inom några år. Utbildningsnivån är generellt låg bland medarbetarna. Då kommunerna står inför en omställning där resurser och personal måste allokeras om till nya verksamheter och arbetssätt krävs ny och förändrad kompetens i vissa arbetsgrupper. Förändringar kan i sig skapa oro och stress med sjukskrivningar som följd, så att arbeta med attityder och förhållningssätt har varit viktigt för att främja hälsa och motivation. Att arbeta med ledarskap har också varit avgörande för framgång.

Creare Vivere har främst tagit avstamp i programkriterierna "Lärande miljöer" och "Främja samverkan". "Strategisk påverkan" har inte valts som kriterium, men har ändå varit en naturlig del då det är av stor vikt att lärdomar tas tillvara i ordinarie verksamhet och erfarenheter sprids.

Intentionerna med "Främja samverkan" har varit att de fyra kommunerna tillsammans ska arbeta för att stärka samarbetet över kommungränserna, gemensamt marknadsföra kommunerna som attraktiva arbetsgivare, stärka gemensamma yrkesroller, dela på spetskompetens och kunna erbjuda anställda att gå från del- till heltid. Projektet har genererat olika former av samverkan, men främst i form av en informell samverkan där t.ex. ett ökat informationsutbyte bland kommunernas personalchefer har uppstått och samtal om ämnen som legat utanför projektets insatser har skett. Framtida samverkan kommer också löpande att ske tack vare det gemensamma HR-systemet. Projektet har satsat mycket på insatser inom barn- och utbildning samt socialförvaltningen och det är också här som det tydligast har resulterat i att den enskilde anställde har skapat en form av informell samverkan



med kollegor från andra kommuner.

"Lärande miljöer" är nära sammankopplat med samverkan och har handlat både om formellt och icke-formellt lärande. Lärprocesser genom individernas delaktighet i kompetenskartläggning och övrig analys har varit grundläggande i projektet. Lärprocesserna har sedan fortsatt i form av nätverksbyggande, erfarenhetsutbyten, inspirationsföreläsningar och utbildningar. Kompetensöverföring och lärande mellan kommunerna har varit en viktig ambition. Många kommuner upplever liknande problemställning så att lära av varandra och sprida resultat är en viktig grundsten. Personalavdelningarna har identifierats som nyckelspelare för att ta tillvara erfarenheter och vidareutveckla upparbetade samverkansformer för fortsatt formellt och informellt lärande. De ska utgöra ett nav för att ta tillvara personalens samlade kompetens och fördela den utifrån där den behövs bäst. Att lära av andra kommuner, både nationellt och internationellt, har varit viktigt i projektet. Genom studieresor till Barcelona i Spanien och Reggio Emilia i Italien har tidigare upparbetade relationer fördjupats och konkretiserats.

Creare Vivere har haft en mycket bred ansats och har velat täcka in mycket under en relativt kort projektperiod. Mycket har åstadkommits men det finns områden som inte har täckts upp eller bara skrapats på ytan. Där behöver verksamheterna arbeta vidare med kompetensluckor och attityder och värderingar för att långsiktiga förändringar ska komma till stand.

Några viktiga lärdomar har dragits om hur arbetet med kompetensutveckling ska bli framgångsrikt. Kortfattat kan de beskrivas enligt nedan.

1. Kartlägg behoven både på organisations- och grupp nivå samt individuellt genom att involvera medarbetarna.
2. Förankra behov och budget bland beslutsfattare på högsta nivå.
3. Utforma utbildningen utifrån behoven där medarbetarnas insikter och engagemang tas tillvara.
4. Tydlig kommunikation från chefsnivå hur den nya kompetensen ska användas i vardagen och vilka krav som ställs på individen efter avslutad utbildningsinsats.

Påverkan individnivå

Projektet får anses ha uppnått de önskvärda målsättningarna och effektintentionerna som har varit på individnivå. Bedömningen görs utifrån de insamlade enkäterna (genomsnittsomdöme 5,26 av högst 6) och de intervjuer som har genomförts, där en betydande majoritet uppgav att de var nöjda med insatserna de fått. Utbildningarna ansågs inte endast ha varit viktiga ur ett kompetensperspektiv utan också för att stärka bilden av den egna kommunen som en attraktiv arbetsgivare, som vill satsa på de anställda. En relevant signal från deltagarna är att insatserna skulle behövt vara mer omfattande. Trots att de upplevde dem som bra och viktiga, var det flera som efterfrågade en fördjupning. Detta ansågs bli en viktig faktor för att kunna nå effektintentioner som ökat kreativitet och mer utmanande arbetsbefattning. Skiljelinjen blev därmed tydlig. Fler positiva berättelser erhöles av de deltagare som genomfört utbildningsinsatser av mer individuell karaktär, än hos de deltagare som hade varit på utbildningsinsatser för den breda målgruppen. Det är en värdefull insikt att ha i åtanke inför eventuella kommande större utbildningsinsatser. Istället för att skapa insatser för en så pass bred målgrupp som CV har haft kan det vara fördelaktigt att istället smälta av och ge mer fördjupande insatser till färre deltagare.

Påverkan kommun- och regionnivå

På kommun- och regionnivå har många positiva resultat har uppnåtts, men målsättningarna har inte uppnåtts hela vägen fram. Orsakerna är flera. Några målsättningar ströks av resursmässiga skäl medan andra utvecklades under projektperioden till att bli alltför omfattande. Det hade behövts beslut på politikernivå och var därför inte möjligt att



genomföra uteslutande inom ramen för projektperioden. Intentionen att arbeta med att minska sjukskrivningar och arbeta med förebyggande åtgärder för att sedan integrera nya metoder var problematisk visade det sig. Det var en svår målsättning att hantera och även problematiskt att koppla specifikt projektets insatser till hela kommunens sjukskrivningstal. Arbetet med sjukskrivningsstatistiken ströks därför.

En ytterligare viktig lärdom, som har lyfts fram av samtliga representanter är att projektförfattandet skulle ha gjorts på ett annat sätt för att på så sätt kunnat smala av upplägget. CV-projektet har varit mycket omfattande och brett, vilken inte var den ursprungliga intentionen. Förankringen i lednings- och chefsgrupper lyfts också fram som en viktig aspekt, som skulle kunna ha gjorts annorlunda för att få samtliga med på "banan". Det har upplevts som svårt att få en jämn nivå av delaktighet hos samtliga involverade aktörer. Lärdomen är alltså att vara mer tydlig i vad som ska göras, ha en smalare inriktning på satsningen och inte försöka få med så mycket som möjligt i ett och samma projekt. Med stöd av intervjuunderlagen gick det att fastställa att flera av de mer omfattande effektintentionerna inte har varit genomförbara, t.ex. att forma gemensamma tjänster och därmed erbjuda anställda att gå från del- till heltid.

Vad gäller styrning av projektet har den regionala projektgruppen tagit ett mycket stort ansvar för att driva projektet framåt. Det har inte alltid varit optimalt eftersom den regionala styrgruppen består av individer som inte har mandat att ta större beslut.

Syfte och mål med projektet

- Redogör för projektets syfte/projektmål, delmål och avsedda resultat.
- Vad har projektet uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg? Redogör dels med kvantitativa mått, dels kvalitativt i form av till exempel erhållna kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer, beteende etc.
- Vilket lärande åstadkom ni i projektet såväl internt som externt?
- Redogör för orsaker till avvikelser i förhållande till planerad verksamhet i projektansökan och hur detta har påverkat projektbudgeten.

Projektets syfte har varit att utveckla och ta tillvara medarbetarna som resurs för att bättre möta och anpassa verksamheten utifrån framtida förutsättningar. Detta ska skapa förutsättningar för medarbetarna att klara framtida omställningar utan risk för arbetslöshet. Projektet har även haft som mål att öka kunskapen om och implementera olika metoder för minskad ohälsa hos medarbetarna.

Syfte med projektet:

- stärka de anställdas inflytande i arbetslivet
- utveckla organisationen genom utbildning
- ge de anställda möjlighet att skapa bestående förändringar

Projektets övergripande mål och önskvärda varaktiga effekter har delats in på tre nivåer: individ-, projekt- och regionnivå.

Individ - målsättningar och resultat

Formulerade mål med projektet var att erbjuda minst 1 210 personer utbildningsinsatser, 40 personer ska ha fått fördjupade insatser och därmed utvecklat kreativa metoder/förmågor, 40 personer (ekonomi- och personal) ska ha fått mer strategiska yrkesroller, 10 personer ska ha blivit stödpersoner för lärande i samtliga kommuner, 100 personer ska ha fått stöd och självinsikt/kreativitet för fortsatt utveckling samt 1800 anställda ska ha deltagit i seminarium angående jämställdhet/tillgänglighet.



Diarienummer
2011-3060029

De nämnda kvantitativa målsättningarna har också haft intentionen att mynna ut i ett antal mervärden dvs effekter. Minimum 33 procent av alla individer ska ha ansett att de har fått ökade kunskaper och fler metoder inför framtida arbetsuppgifter, ökad förståelse för att god självkännetdom har betydelse för att känna sig trygg, jämställdhets-/tillgänglighetsfrågor tas tydligare i beaktande och är integrerade i den egna arbetsrollen samt utvecklat sin kreativitet i relation till sitt eget arbete.

Projektet har haft fler än 1210 utbildningsplatser, fler än 1 800 anställda har fått tagit del av jämställdhet/tillgänglighetsinsatser då det har varit integrerat i utbildningarna. 100 personer har inte fått stöd och självinsikt/kreativitet för fortsatt utveckling vilket beror främst på att den forskningsrapport som skulle tas fram ej blev gjord i den omfattning som var planerad. Inledande försök gjorde tidigt i projektperioden men utfallet blev inte som det var tänkt. De anställda som deltog i insatserna ansåg att det låg "för långt utanför" det egna verksamhetsområdet och ansåg därför inte att det fanns något syfte med satsningen. De tio personer som ska agera stödpersoner för fortsatt lärande är desamma som har ingått i den regionala projektgruppen. En stor del av det ligger på den enskilde individen dvs. någon strukturerad plan på hur det ska gå till har inte fastställts.

Utifrån den intervjuomgång som genomfördes under hösten 2013 där 51 anställda från de fyra olika kommunerna intervjuades har projektet av allt att döma nått mycket väl fram till effektintentionerna. Insatserna har varit värdefulla för den enskilde individen. I de allra flesta fall upplevdes de som betydelsefulla och viktiga för den egna arbetsbefattningen. Utbildningarna hade inte endast varit viktiga ur ett kompetensperspektiv utan också för att stärka bilden av kommunerna som en attraktiv arbetsgivare, som vill satsa på de anställda. Med enkätutvärderingar som underlag kan slutsatsen dras att mer än 33 procent ansåg sig ha ökade kunskaper och fler metoder inför framtida arbetsuppgifter, ökad förståelse för att god självkännetdom har betydelse för att känna sig trygg, jämställdhets-/tillgänglighetsfrågor tas tydligare i beaktande. Medelbetyget var 5,26 av 6 möjliga.

Kommun – målsättningar och resultat

Projektets mål på kommunnivå var att ha bidragit till att ha förankrat fyra diskussionsgrupper som är medskapande inom verksamhetsutveckling. De effekter som tagits fram och som har varit kopplade till respektive kommun handlade om att projektet ska ha genererat ett mer kreativt och tillåtande organisationsklimat, det ska ha etablerats en handlingsplan för jämställdhet/tillgänglighet som lockar både män/kvinnor till arbetsplatsen, färre sjukskrivningar och ökat antalet förebyggande sjukskrivningar. Vidare ska kompetens och resurser tas tillvara på ett bättre sätt och relatera till kommunens hela behov samt det ska ha tagits fram väl förankrade strategier för personalförsörjning, för att vara en attraktiv arbetsgivare med attraktiva anställningar.

Det fastställda kvantitativa målet om att etablera fyra diskussionsgrupper ströks tidigt i projektperioden eftersom det inte ansågs finnas tid och resurser till att hålla det ajour och "levande". Initialt hade projektet också effektintentioner som t.ex. ett mer kreativt och tillåtande organisationsklimat, färre sjukskrivningar, öka antalet förebyggande sjukskrivningar, kompetens och resurser tas tillvara på ett bättre sätt inom projektet och relaterar till kommunens hela behov, väl förankrade utvecklingsmodeller för 1) personalförsörjning, 2) attraktiv arbetsgivare och 3) attraktiva anställningar.

Inom några verksamheter uppgav ett par chefer att det har blivit en tydlig förändring där arbetet har effektiviserats och mer kreativt i form av nya sätt att arbeta. Detta var tydligt hos bl a verksamheter i Årjäng och Torsby. I Årjäng var det mest påtagligt inom äldreomsorgen där behoven och bakgrunden till insatserna hade lyft inför genomförandet och därefter genom APT-möten medan det i Torsby inom barn- och utbildningsförvaltningen hade blivit vissa



förändringar. Det ansågs bero på att de närmsta verksamhetscheferna från start drivit på sin personal att förmedla varför det är viktigt att delta och vilken betydelse det kan komma att ha. Några av de övriga effektintentionerna ströks av resursmässiga skäl medan andra utvecklades till att bli alltför omfattande som skulle behöva inkludera beslut på politikernivå. Något som inte ansågs möjligt inom ramen för projektperioden.

Region – målsättningar och resultat

Projektets mål på regionnivå var att ett antal utvecklingsmodeller för ett samverkansperspektiv (attraktiva anställningar, attraktiva arbetsgivare) skulle tas fram samt gemensam personalförsörjning. En forskningsrapport om hälsa/kreativitet i offentlig sektor ska också ha producerats.

Tidigt under projektperioden påbörjades samtal rörande dessa utvecklingsmodeller. En gemensam personalförsörjning ansågs kort därefter inte vara möjligt att genomföra. Dels för att det rent administrativt skulle vara svårt att genomföra, dels för att det inte heller i praktiken skulle fungera tillfredsställande för den enskilde anställda och dels för att det skulle behöva inkludera ytterligare personer som har mandat att ta sådana beslut. Intresset för att pendla mellan de fyra kommunerna är också bland de anställda i princip obefintlig.

Försök har också gjorts till att skapa en forskningsrapport om hälsa/kreativitet i offentlig sektor. Tyvärr visade det mot projektets avslutande månader att det var mer resurskrävande än vad det hade beräknats varför det istället blev en något förenklad beskrivning av hur anställda inom offentlig sektor kan arbeta med kreativitet. Forskaren är självkritisk till processen runt rapporten och har insikt om att det kommunala området varit en ny arena där tidigare erfarenhet inte funnits. Med facit i hand anser hon sig ha behövt vara mer närvarande i de utvalda personalgrupperna. Tiden för genomförande var också olycklig. Byte av personaladministrativt system och hög arbetsbelastning minskade utrymmet och lusten bland medarbetarna att ta till sig nya arbets- och förhållningssätt.

Arbetsätt

Vad var ert huvudsakliga arbetsätt? Beskriv kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som användes. Vad i metoderna och aktiviteterna var det som gjorde skillnad, d.v.s. som ledde fram till det önskade resultatet? Beskriv eventuellt nya metoder eller material som tagits fram i projektet.

Utifrån mobiliseringsfasen där mycket kraft lades på att kartlägga medarbetarnas behov genom fokusgrupper och enkät till samtliga i målgruppen, utkristalliserades fyra kommun- och förvaltningsövergripande områden att fokusera utbildningarna omkring:

- Bemötande och kommunikation
- Data/IT
- Individens och organisationens lärande
- Ledarskap

Alla förvaltningar i de medverkande kommunerna har haft inflytande i hur utbildningar utformats och kunnat besluta om kompetens inom området behöver tillföras till den egna arbetsgruppen. Inbjudningar har alltid gått ut till samtliga kommuner för vidare spridning.

Efter varje utbildningstillfälle har samtliga deltagare fått utvärdera utbildningen i enkätform utifrån tre områden: undervisningsform & kursledare, lärande miljöer samt helhetsbedömning. Detta har varit viktigt för att kunna mäta de kvantitativa målen.

Det sammanfattande resultatet av utvärderingar har visat att utbildningarna i det stora hela har blivit mycket väl mottagna hos personalen, oavsett kommun. Flera intervjuade i



målgruppen har berättat att utbildningarna har lett till såväl förändrade rutiner som nya arbetsområden på arbetsplatsen. Uppföljning efter utbildningen har setts som centralt för att en utbildning ska upplevas som lyckad, att chefsledet tar tillvara den nya kunskapen och implementerar den i vardagen. Någon i ledande befattning behöver ha ett övergripande ansvar och vara pådrivande i att ny kompetens används, individen orkar oftast inte själv vara den pådrivande.

Aktiviteterna har haft olika karaktär för att fylla de kompetensluckor som finns på olika nivåer - projektet har haft insatser både för individer, arbetsgrupper och chefer. Det har ordnats seminarier och föreläsningar, individuell coachning, mentorskap, studiebesök och stödinsatser till dem som funderar på att starta eget företag. De som fått insatser som haft en individbaserad profil över en längre tid upplever större förändringar än breda utbildningsinsatser. De tar för sig mer och deltar bredare i att utveckla arbetsplatsen. De upplever också i högre grad att deras konkurrenskraft på arbetsmarknaden stärkts, särskilt i de fall där individen fått förklarat för sig vad det är tänkt att utbildningen ska leda till för honom eller henne.

En viktig framgångsfaktor har varit att involvera medarbetarna redan i planeringsstadiet. Utbildningen i social dokumentation inom äldreomsorgen kan lyftas fram som ett mycket positivt exempel där deltagarna upplever att kunskapen fått stor genomslagskraft på arbetsplatsen. Arbetet har efter utbildningen förenklats och effektiviserats beskriver deltagare. Att strukturerat beskriva hur den nya kunskapen ska användas i vardagen och leda till förändringar är en viktig erfarenhet att arbeta vidare med. En ökad tydlighet ger bättre förutsättningar att lyckas.

Generellt har utbildningarna upplevts positivt av deltagarna "att man blir satsad på", även om den inte fått ett stort genomslag i vardagen. Detta stärker i förlängningen bilden av kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

I intervjuer med chefer från respektive kommun framkommer att de upplever att CV har bidragit till att fylla den kompetenslucka som finns på alla representerade avdelningar, men att det inte har varit tillräckligt. En erfarenhet är att det varit svårt att få resurser till kompetensutveckling, till vikarier för ordinarie personal till exempel. Detta var särskilt framträdande i Torsby och Munkfors. Här hade en tidigare och tydligare förankring bland de styrande varit önskvärt för att få större genomslagskraft och nödvändiga resurser för att kunna genomföra insatserna.

I slutrapporten som finns distribuerad i wordformat finns figurer som visar processer, arbetsmodell och förändringslogik.

Deltagande aktörer i projektet

Redogör för vilka aktörer (organisationer, företag, myndigheter) som ingick i projektet, samt vad de konkret bidrog med, både vad gäller engagemang, ekonomiska resurser och påverkansarbete. Redovisa dessutom arbete i projektgrupp, styrgrupp och/eller referensgrupp samt gruppernas sammansättning. Hur har grupperna fungerat?

Fyra medverkande kommuner
Sunne, Torsby, Munkfors och Årjäng

Diskussionsgrupper

Diskussionsgrupper inom varje nyckelkompetens var en intention som fanns i uppstarten av projektet. Dessa fyra grupper skulle vara involverade och medskapande i planering, utformning, genomförande och uppföljning av utbildningsinsatserna. Diskussionsgrupperna prioriterades ned då det var svårt för verksamheterna att lösgöra personal, även till



utbildningarna. Utbildningsinsatserna var det som måste få prioritet framför annat.

Expertgrupp

En extern expertgrupp med kompetens från olika områden av samhällslivet har följt projektet. Det har varit en unik form för samverkan och utbyte, reflektion och dialog där nya idéer utanför den kommunala sfären har tillförts projektet. Träffar har anordnats med diskussioner runt givna ämnen och omvärldsbevakning samt hur projekt kan och bör utvecklas. De har haft ett strategiskt påverkansansvar och varit ambassadörer för projektet externt.

Deltagare i expertgruppen:

Gunnar Anderzon, SKL

Farida Rasulzada, Lunds universitet

Gunnel Kardemark, fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap, Karlstads universitet

Sune Berger, kulturgeograf Karlstads universitet

Staffan Jansson, barnläkare professor i folkhälsovetenskap Karlstads universitet

Eric Ericsson – formgivare och inspiratör

Katarina Jacobsson, Jämställdhet, Länsstyrelsen i Värmland

De träffar som genomfördes var mycket lyckade och projektledningen fick värdefull input till det fortsatta arbetet utifrån aktuell forskning och omvärldsbevakning från flera delar av samhällslivet.

Ämnena för träffarna har diskuterats ur många olika synvinklar för att få respektive experts perspektiv. Det första mötet handlade om inflytande, utveckling och förändring. Den andra träffen hade temat "Vad är kreativitet för dig?". Under den tredje träffen sammanfördes kommunledningsgrupper, politiker och experter för att diskutera samverkan under ledning av processtöd från Region Värmland. Vilka krav kommer offentlig sektor att ställas inför och hur och varför ska vi samverka?

Tanken var att fler expertgruppsmöten skulle hållas än de som genomfördes. Anledningen till att projektet inte lyckades få till fler träffar var att gruppmedlemmarna var så hårt bokade att det inte var möjligt att få till tidpunkter som passade alla. En viktig lärdom för framtiden är att redan i projektets inledning boka in tidpunkter för samtliga träffar med gruppmedlemmarna för att samtliga tänkta träffar ska kunna genomföras.

Följeforskning/Lärande utvärdering

Peter Johansson från VOK AB har följt projektet och genomfört utvärderingsinsatser. Han har varit ett stort stöd för styrgrupp och projektgrupp. Med ett utifrånperspektiv och med kunskap inhämtad från målgruppernas upplevelser har han tillfört ovärderlig kunskap och ställt frågor som fört projektets utveckling framåt.

Fokusgrupper

I 12 fokusgrupper med totalt 170 personer har deltagarna mixats från olika förvaltningar, men primärt från skola/förskola och vård/omsorg har diskussioner i mobiliseringsfasen ägt rum om vilka förväntningar och behov som finns gällande kompetensutveckling. Deltagarna har upplevt sin medverkan mycket positivt både för egen del, den egna förvaltningen och kommunen som helhet. Resultaten från fokusgruppernas diskussioner låg till grund för utformandet av en enkät som skickades ut till 1 300 tilltänkta deltagare i projektet.

Styrgrupp

Samtliga fyra kommuner har varit representerade i styrgruppen som träffats cirka två ggr/halvår.

Ola Persson, kommunstyrelsens ordförande Sunne

Olle Edgren, kommunchef Sunne



Diarienummer
2011-3060029

Kjell-Åke Hagström, personalchef Sunne
Anneli Jansson, informationsstrateg Sunne
Oda Larsson, projektledare
Christer Larsson, personalchef Årjäng
Ingemar Rosén, kommunchef Årjäng
Pia Falk, fackombud Kommunal Munkfors
Maritha Lundström, personalchef Munkfors
Anders Björk, personalchef Torsby

Regional projektgrupp
Oda Larsson, projektledare Sunne
Marianne Nilsson, delprojektledare Sunne
Kjell-Åke Hagström, personalchef Sunne
IngMarie Lindqvist, projektkoordinator Munkfors
Inga-Karin Bergqvist, projektkoordinator Torsby
Christer Larsson, personalchef Årjäng

Representanterna från Torsby, Årjäng och Munkfors har fungerat som projektkoordinatorer för Creare Vivere i respektive kommun. I Sunne där de flesta aktiviteter genomförts, har en lokal projektgrupp funnits som drivit arbetet framåt.

Samverkan i projektgruppen har under projekttiden fördjupats. Inte bara i det projektspecifika arbetet utan även som en direkt effekt i ordinarie verksamhet runt olika frågor. Personalcheferna har diskuterat och beslutat hur deras respektive personalgrupper kan samverka och ha fruktbara samarbeten sinsemellan. Exempelvis har frågor runt gemensamma tjänster diskuterats samt backup-funktioner för att undvika sårbarhet i kritiska yrkesroller där ofta en person sitter på all kunskap. Gemensamma rekryteringsannonser för att kunna attrahera kompetens utifrån där två personer i familjen behöver bra jobb, är ett annat område för samverkan.

Lokal projektgrupp

Den lokala projektgruppen i Sunne har bestått av Oda Larsson, Marianne Nilsson, Kjell-Åke Hagström, Emelie Röjeskog (information) och Märta Schultz (ekonomi). I den lokala projektgruppen har mycket av det praktiska arbetet planerats och genomförts såsom inbjudningar, nyhetsbrev och projektadministration.

Övriga

SKL – samverkanspartner som satt projektet i ett nationellt sammanhang och varit ambassadör för projektet. SKL är också en viktig spridare av den bok som gavs ut i projektet där personliga berättelser från olika yrkesgrupper finns nedtecknade om fördelarna med att arbeta i kommunala verksamheter.

Lunds universitet - Farida Rasulzada, forskare inom kreativitet och organisationer har bidragit med värdefull kunskap och studerat kreativiteten bland medarbetarna i Sunne kommun med målsättning att höja kreativiteten i tre arbetsgrupper.

Karlstads universitet – upparbetade kontakter har tagits med Fakulteten från humaniora och samhällsvetenskap, där bland annat kulturgeografi är en del. Andra områden från universitetet som funnit med i projektet är CERUT (Centrum för forskning om regional utveckling) och Mater Balansa AB.

Lunds Tekniska Universitet – dialog om en hållbar social arbetsmiljö med forskare Eva Amundsdotter.



Handikappförbunden – har bidragit med värdefull kunskap inom tillgänglighetsområdet.

Handikapprådet i Sunne – har bidragit med viktig kunskap om tillgängligheten i lokalsamhället.

Skolverket – projektledare har deltagit i Skolverkets jämställdhetsprojekt inom förskolan, vilket varit värdefullt för det fortsatta arbetet med jämställdhet i kommunerna.

EU-nätverket Värmland – projektet har deltagit i samverkansmöten med andra projekt i regionen för att kartlägga beröringspunkter och utbyta erfarenheter. Region Värmland är sammankallande.

Jämställdhetsintegrering

Redogör för hur ni arbetat med jämställdhetsintegrering i ert projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

Forskning visar att där personalgrupper består av båda könen upplevs trivseln på jobbet bättre, de anställda presterar bättre och har lägre sjukskrivning. Därför är det viktigt att ständigt arbeta för att få en bättre balans i gruppammansättningar. I offentlig sektor generellt arbetar en större andel kvinnor än män. Inom specifika områden är det vanligt med en stor dominans av antingen kvinnor eller män. Inom områdena skola samt vård och omsorg som CV främst vänt sig till finns en stor majoritet kvinnor. Uttalade mål med projektet har varit att skapa arbetsplatser som i större utsträckning lockar medarbetare av båda könen samt att säkerställa att utvecklingsmöjligheterna för båda könen är lika i kommunernas samtliga verksamheter. En handlingsplan för jämställdhetsintegrering togs därför fram i projektet med definierade mål och aktivitetsplan.

En annan dimension på jämställdhet är bemötandet av brukare inom till exempel äldreomsorgen eller barn i förskola/skola. Sunne kommun har fått påpekande från Skolinspektionen om att jämställdheten inom förskolan inte varit tillräckligt bra, så här har riktade utbildningsinsatser gjorts. Föreskolepersonalen har utbildats i jämställdhet för att öka uppmärksamheten på hur de egna attityderna och förhållningssättet påverkar barnen samt för att få redskap att arbeta mer könsneutralt. Föreläsningar har anordnats som följts upp i kommunens jämställdhetsgrupp. Sunne kommun ingår nu i ett nationellt nätverk med månatliga träffar där forskning och metoder diskuteras hur pedagogiken kan utformas utifrån jämställdhet, språk och kommunikation för att skapa samma goda förutsättningar för både flickors och pojkars lärande och utveckling. Konkreta metoder och förslag på utrustning, som till exempel leksaker och litteratur, förs ut i verksamheten av en processledare som också ansvarar för att sprida resultat till övriga kommuner i projektet. Som en del i uppföljningen deltog Sunne kommun i Nordisk jämställdhetskonferens där erfarenheter utbyttes mellan representanter från de nordiska länderna och Baltikum.

Sunne kommun har i projektet implementerat dialogverktyget Balansa för ökad jämställdhet och mer balans mellan privat- och arbetsliv. Här ingår en checklista för genomgång av alla dokument, planer och rutiner för jämställdhet och jämlikhet. Vid genomgång har många möjliga förbättringsområden identifierats.

Jämställdhet har också arbetats in som en grundförutsättning i kommunernas rutiner för upphandlingar. En framtagna checklista har följts i projekts upphandlingar och har nu integrerats i ordinarie verksamhets upphandlingar av till exempel broschyrer, utbildning, konferenser eller konsult.

CV har under projektets gång kontinuerligt haft jämställdhet som en viktig parameter för



gruppsammansättningar och har jämställdhetssäkrat alla utbildningsinsatser för att alla ska känna sig berörda. Krav på att föreläsare ska involvera alla deltagare har ställts. All statistik som tagits fram i projektet har delats upp efter kön för att säkerställa att båda könen varit representerade. Djupintervjuer som utvärderaren utfört har fördelats på ett representativt sätt, där kön var en viktig parameter.

Kommunernas jämställdhetsplaner är viktiga för att ha ett samlat förhållningssätt för hur respektive verksamhet ska förhålla sig till jämställdhet. Dessa har setts över i projektet i en kommunöverskridande jämställdhetsgrupp utifrån handlingsplanen för jämställdhetsintegrering som projektet tagit fram. Viktiga erfarenheter och kunskap från projektet har vävts in i de ordinarie jämställdhetsplanerna. Projektet har framställt en förfrågan till Region Värmland och samtliga kommunchefer i länet om att skapa ett brett kommunöverskridande nätverk med fokus på jämställdhet. Detta har tyvärr inte hörsammats i skrivande stund.

Vid de transnationella besöken i Barcelona och Reggio Emilia har ett av syftena varit att studera hur andra kommuner arbetar med jämställdhets- och diskrimineringsfrågor.

Inom området individens och organisationens lärande som dels syftat till att stärka deltagarnas självkännedom och självkänsla har jämställdhet varit en viktig aspekt.

En jämställdhetsexpert har tillsammans med Torsby kommun arbetat fram förbättringsåtgärder för att främja jämställdheten.

En film har också tagits fram för att öka kunskapen som har spridits till målgruppen samt publicerats på webben.

Att arbeta med att ändra attityder och värderingar tar mycket lång tid och måste ske kontinuerligt som en naturlig del som genomsyrar verksamheten. Utbildningarna har varit viktiga ögonöppnare för att sätta strålkastarljuset på frågan och öka medvetenhet och kunskap, men den måste vara levande i vardagen för att en varaktig förändring på lång sikt ska komma till stånd. Här har chefer och ledare en viktig roll för att inspirera och hjälpa medarbetarna att titta på sig själva och sin arbetsplats för att förstå egna fördomar och handlingar. Workshops i ämnet har varit centralt där chefer och politiker varit inbjudna. I de utvärderande intervjuerna av på individnivå beskrivs att kommunens jämställdhetsplan inte är levande i vardagen. Ett förtydligande efterfrågas för hur planen kan integreras i den ordinarie verksamheten. Inom ramen för projektet kunde dock cheferna beskriva hur jämställdhet har varit en integrerad del i de insatser som genomförts.

Projektet har möjliggjort att medvetandegöra vikten av jämställdhet och ökat kunskapen, men det återstår mycket arbete i alla led, vilket alla involverade aktörer är väl medvetna om. Framöver gäller att ta vara på de diskussioner, erfarenheter och verktyg som tagits fram och konkret synliggöra frågorna i verksamheternas vardag.

Tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning

Redogör för hur projektet arbetat för att förverkliga visionerna vad gäller tillgänglighet i projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

Tillgänglighet är en aspekt av den kommunala verksamheten som påverkar såväl nya som befintliga medarbetare liksom medborgarna. I synnerhet de yrkesgrupper som är prioriterade i projektet och som jobbar nära medborgarna. Tillgänglighet är ett vitt begrepp som innefattar många delar som samspelar för att alla ska kunna medverka i samhällslivet och ta till sig information.



Visionen för tillgänglighetsaspekten i CV har formulerats som "Full delaktighet för alla! Den offentliga miljön i kommunen ska vara tillgänglig för alla människor och de ska ges tillgång till information och möjlighet att kommunicera."

Under mobiliseringsfasen av projektet upprättades en handlingsplan med det långsiktiga målet att öka medvetenheten och höja kompetensen om tillgänglighet och funktionsnedsättning i de medverkande kommunerna. Att arbeta med tillgänglighet ska ske kontinuerligt och ingå som en naturlig del på arbetsplatsträffar. I handlingsplanen har tre delmål identifierats där kompetenshöjning och skapande av rutiner setts som nödvändigt: Verksamhetens tillgänglighet, Fysisk tillgänglighet och Informativ och kommunikativ tillgänglighet. I aktivitetsplanen har målgrupper och indikatorer för måluppfyllelse identifierats samt hur uppföljning och utvärdering ska gå till. De medverkande kommunerna har enligt utvärderingar som gjorts i stort följt handlingsplanen.

Verksamhetens tillgänglighet – när det gäller att höja kompetensen och förbättra rutiner om tillgänglighet och funktionsnedsättning har utbildningsinsatser genomförts för utvalda chefer, medarbetare och nyckelpersoner. Respektive kommun har utformat rutiner och checklistor för ordinarie verksamhet. Ett axplock av aktiviteter:

- Handisams filmer om tillgänglighet är ett viktigt hjälpmedel på arbetsplatsträffar och chefsträffar.
- Utbildning i bemötande och allas lika värde.
- Checklista för tillgänglighet ska användas i samband med bokningar av konferenser.
- Rutin att i samband med inbjudningar till konferenser och utbildningar fråga om någon deltagare har behov av särskild tillgänglighet.
- Kartläggning utifrån medarbetarnas perspektiv vilka behov av tillgänglighetsanpassning som finns.

Fysisk tillgänglighet – för att permanenta projektets erfarenheter har kommunernas tillgänglighetsplaner stämts av gentemot CV:s handlingsplan och utvärderingar. Härigenom har områden synliggjorts som bör utvecklas och nya rutiner införts.

- Mikrofon används vid möten och föreläsningar
- Handisams checklista används
- Tillgänglighetsvandring i kommunen för chefer och tillgänglighetsgrupp
- Studiebesök Barcelona för att lära hur "Världens mest tillgängliga stad" arbetar med tillgänglighetsfrågor och mänskliga rättigheter. (Se besöksrapport, bilaga x)

Önskemål fanns om vidare utbyte med Barcelona, men kostnaderna för fortsatta kontakter prioriterades inte inom projektbudgeten och de upparbetade kontakterna är således i nuläget inte aktiva.

Informativ och kommunikativ tillgänglighet – här har det handlat om att alla ska kunna ta till sig information om projektet och den kommunala verksamheten på det sätt som passar den enskilda. Att förbättra webbplatsens tillgänglighet, skapa tillgängliga mötesplatser för dialog och tillgängliggöra information om projektet har varit centralt. Det skiljer en del mellan hur aktiviteten sett ut i kommunerna, men nedan följer några aktiviteter:

- Information om projektet såsom genomförda utbildningar och nyhetsbrev har publicerats på webben
- Anpassning av webbplats med talsyntes och översättningsfunktion
- Utbildning av webbredaktörer i klarspråk, hur man skriver för webben
- Information om projektet finns på film, papper, webb, ljud, skriftligt och digitalt
- Involverat och utbildat IT-ansvariga i tillgänglighet
- Handisams filmer har visats för chefer och i vissa fall på APT:er



En målsättning var att ha informationsmaterial om projektet på flera språk, men på grund av tidsbrist blev den frågan nedprioriterad och hanns inte med.

Checklistan för tillgänglighet finns publicerad på Sunne kommuns webbplats för att kunna användas av alla, även utanför den kommunala sfären.

För att nå framgång i arbetet med tillgänglighet är förståelse och en kontinuerlig process oerhört väsentlig visar erfarenheter i projektet. Tillgänglighet måste förstås utifrån flera aspekter och inte bara utgå från att förenkla för människor med mer eller mindre synliga funktionsnedsättningar. Hur tillgänglig är en arbetsplats som domineras av ett kön för en person av motsatt kön till exempel? Ett annat är hur vi bemöter medborgare från andra länder för att de ska känna sig inkluderade. Attityder och förhållningssätt bland medarbetare är här centralt och något som måste arbetas med kontinuerligt. Projektet har medfört lärdomar om att ett bra tillgänglighetsarbete för personer med funktionsnedsättning också fungerar väldigt bra som planeringsmodell för andra grupper i samhället. Att utforma en lättläst text är bra för såväl en person med kognitiv funktionsnedsättning som en invandrare som inte har svenska som första språk. En större förståelse för varandras olikheter är grunden för allt mångfaldsarbete.

Inför kommunernas framtida behov av kompetent arbetskraft är det viktigt att allas kunskap, kompetens och erfarenhet ska kunna tas tillvara. CV har skapat förutsättningar för att kommunerna ska kunna rekrytera fler personer med funktionsnedsättning i samband med kommande generationsväxling. Ökade kunskaper som utbildning och förändrade rutiner skapar en acceptans och större medvetenhet i verksamheten för att förbättra rekrytering som baseras på kompetens och förståelse för vad mångfald tillför.

Kombinationen av konkreta handlingsplaner, tydliga riktlinjer för upphandlingar och många personer runt om i organisationerna som fått utbildning och diskuterat tillgänglighetsfrågor har varit mycket lyckosamt och skapat förutsättningar för förändring av ordinarie verksamhet även efter projektiden.

Regionala prioriteringar

Redogör för de eventuella regionala prioriteringar som ni arbetat med.

Inga regionala prioriteringar har gjorts.

Spridning och påverkansarbete

Redogör för hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete.

- Vilka personer/organisationer har ni riktat er till?
- Hur kan projektets idéer och erfarenheter omsättas i annan verksamhet?
- Vilka ytterligare insatser för påverkansarbetet skulle behövas för att nå dit ni vill? Vem/vilka bör göra det?

Eftersom CV är att betrakta som ett internt projekt för anställda i kommunerna gjordes tidigt många insatser för att förankra projektet och sprida information i den egna organisationen till anställda, chefer och politiker. I ledningsgrupper och verksamheter i varje kommun som chefsgrupper, rektorsgrupper, fackliga organisationer, nämnder, socialförvaltningar och bildningsförvaltningar informerats. Projektets syfte och mål har diskuterats och förankrats för att få acceptans och beredskap. Cheferna fick uppgiften att informera sina medarbetare och försågs med presentationsmaterial om projektet. Även i samband med aktiviteter har andra än projektgruppen fått presentera projektet för deltagarna för att öka delaktigheten.

En film med samtliga fyra kommuners kommunalråd producerades där de berättar om



projektets mål och syfte samt sina visioner om kompetensutveckling i kommunerna. Filmen presenterades via Youtube och länkades från enkäter och visades i fokusgrupper. På detta sätt involverades beslutande politiker på ett bra sätt och gav tyngd åt projektet.

Intranätet har löpande varit en viktig informationskanal i samtliga kommuner. På arbetsplatser där datoranvändningen generellt är låg har utprintade inbjudningar, nyhetsbrev och annan information spridits. En tryckt broschyr om projektet har tagits fram. Inbjudningar och nyhetsbrev har också spridits via e-postlistor. Särskilda insatser har gjorts i de huvudsakliga målgrupperna inom vård och omsorg samt barn och utbildning. Arbetet har samordnats genom Sunne kommun där resurs för information i projektet har funnits.

Vid varje utbildningstillfälle har informationsmaterial och broschyr om projektet funnits tillgängliga liksom EU-flagga.

På kommunernas webbplatser har extern information om projektet publicerats.

Pressmeddelanden har skickats ut till såväl lokal och regional press som riksmedia. På riksplanet resulterade det bland annat i artiklar i Dagens Samhälle om studieresan till Reggio Emilia och i Dagens Industri där temat var mångfald.

Som ett okonventionellt sätt att sprida projektresultat anordnades ett så kallat boksläpp som spridningskonferens, där boken "Göra skillnad x 29" lanserades. Till denna träff riktades inbjudningar särskilt till ungdomar på högstadiet och gymnasiet med syftet att höja intresset för arbeten inom den kommunala sektorn. Vid kommande generationsskifte inom den kommunala sektorn är ungdomar en viktig målgrupp att attrahera. Evenemanget genomfördes i slutet av maj månad 2014. I arbetet med att sprida information om kommunala yrken och öka intresset bland ungdomar ska SKL använda boken för att sprida till andra kommuner i Sverige. Den kommer också att utgöra ett viktigt verktyg för SYO-konsulenter och arbetsförmedlare.

Det sätt som projektet har genomförts med en mobiliseringsfas och en genomförandefas har varit mycket framgångsrikt och skulle kunna implementeras i vilken verksamhet som helst. Att kartlägga behoven genom samverkan och engagemang i målgrupperna under mobiliseringsfasen har stärkt projektidén och vässat innehållet i utbildningarna under genomförandefasen för att vara anpassat efter behoven. En viktig erfarenhet är att deltagare redan innan utbildningen får klart för sig vilken funktion utbildningen ska fylla och hur den nya kunskapen ska användas, både av individen och gruppen.

Extern utvärdering

Redogör för hur den externa utvärderaren (om det är aktuellt) konkret bidragit i projektarbetet. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

En extern utvärderare har följt projektet sedan december 2012. Utvärderingen hade ett lärande fokus och var en löpande och integrerad del av utvecklingsarbetet i projektet. Utvärderingen har omfattat tre delar: genomförande, resultat och effekter. Genomförandet handlade om att studera om projektet framskrider som planerat och om de kunskaper och erfarenheter som erhållits under projektets gång har tagits tillvara. Resultatutvärderingen omfattade mätning, bedömning och analys av projektmålen. Effektutvärderingen tog sikte på att mäta de långsiktiga effekter som lever kvar efter projekttidens slut. Under projektperioden har det förekommit utvärderingsinsatser av såväl kvalitativ som kvantitativ karaktär. De har gjorts av både intern och extern utförare.

Det första uppdraget gick ut på att i samarbete med projektgruppen ta fram projektlogiken. Det är en modell som ger såväl utvärderaren som projekt-/styrgruppen en insikt i hur



projektets resurser, aktiviteter och effekter är tänkta att samspela med varandra. Projektets resurser ska arbeta med att säkerställa att aktiviteterna genomförs med intentionerna att uppnå önskvärda effekter.

Efter ungefär sex månader efter att styrgruppen godkänt projektlogiken och de första utbildningsinsatserna genomförts påbörjades den mer fördjupande utvärderingsinsatsen. Projektet ville veta hur väl de genomförda insatserna fått genomslagskraft på individnivå. Efter varje utbildningsinsats har alla deltagare fått svara på hur man upplevt utbildningen i enkätform. Vid varje utbildningspass har samma utvärderingsenkät använts och totalt under projektperioden har 2 311 enkäter fördelat på 53 olika utbildningar samlats in. Syftet med dessa har varit att upprätthålla ett lärande under projektperioden d v s kunna få en bedömning av och om utbildningssatsningarna har motsvarat de ställda förväntningarna. Det samlade bedömningen av alla enkäter ligger därefter till grund för att för att bedöma de mer kvantitativa målsättningarna med projektet.

För att få en fördjupad inblick i hur utbildningsinsatserna tagits emot har enkäterna kompletterats med djupintervjuer med 51 medarbetare och 12 chefer utifrån tre områden: Kompetensutveckling & den egna arbetsbefattningen, Utbildningarna och dess betydelse samt Framtiden. Intervjuer med verksamhetschefer, regionala projektgruppen och styrgruppen genomfördes kort efter att intervjuerna med de anställda var klara. Intervjuerna med verksamhetscheferna gjordes för att få inblick i deras perspektiv på hur väl projektet hade fått genomslagskraft. Intervjuerna med regionala projektgruppen och styrgruppen gjordes för att få material till att kunna bedöma hur väl projektets målsättningar och effekter på kommunal och regional basis hade fått genomslagskraft. Samtliga representanter från regionala styrgruppen intervjuades medan från styrgruppen deltog sex av de åtta representanterna.

Den externa utvärderaren har varit ett stort stöd för styrgrupp och projektgrupp. Med ett utifrånsperspektiv och med kunskap inhämtad från målgruppernas upplevelser har hans input varit mycket värdefull för projektets utveckling. Utvärderaren har deltagit vid vissa styrgruppsmöten och haft en observerande funktion samt delgett resultat av utvärderingen. De två rapporter utvärderaren producerat är mycket värdefulla dokument om projektets utveckling och resultat.

Egenutvärdering

Redogör för hur ni själva arbetat med att utvärdera ert arbete. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Intern uppföljning och utvärdering har främst bestått av att föra statistik över de kvantitativa målen. Både de som projektgruppen själva valde och de som ESF själva rekommenderar att följa (SCB-statistik). Projektresultaten har löpande förts upp för samtal i styrgruppen. Varje utbildningsinsats har utvärderats och deltagaren har betygsatt utbildningen utifrån förutbestämda kriterier som varit lika för alla utvärderingar. Det har gett direkt feedback på utbildningens innehåll och deltagarnas nöjdhet. Resultaten har diskuterats och analyserats i projekt- och styrgruppen och sedan styrt det fortsatta genomförandet av projektet. Snabb återkoppling har kunnat ges till föreläsare och chefer, vilket har upplevts som mycket positivt.

Den stora utmaningen är hur de nya kunskaperna som projektet har bidragit med ska tas tillvara i den ordinarie verksamheten. En lärdom för framtiden är att det är svårt eller nära nog omöjligt att förändra arbetssätt med korta insatser. Det krävs tydliga kopplingar till vardagen och ett fortsatt arbete på hemmaplan med ledare som är insatta och har förmåga att driva utvecklingen.

Kommentarer och tips



Vilka tips skulle Du vilja delge framtida projekt? Vad gick bra och varför? Vad gick mindre bra och varför?

En projektidé med breda satsningar gör det svårt att nå alla målsättningar/effektintentioner. Projektet hade initialt ett brett utbud av insatser och målsättningar som skulle genomföras. De mest omfattande var att skapa förutsättningar för att gå från del- till heltid, minska sjukskrivningarna och att dela på personal. De visade sig snabbt att de skulle bli svåra att genomföra då det hade krävts involvering av beslut på politikernivå. Utifrån vad som tidigare har beskrivits, bl a vikten av delaktigheten och ansvarsfördelningen redan under författandet av en projektansökan visar den indata som erhållits att det skulle kunna ha gjorts annorlunda. Det har främst varit en kommun som tagit fram ansökan och de övriga tre involverades när ansökan väl var insänd. Det är inte ett optimalt sätt att forma en projektidé, vilket kan vara en grund till varför några målsättningar aldrig uppnåddes. Att hålla intentionerna på en realistisk nivå öppnar upp för att såväl deltagare och styrande kan upprätthålla en hög motivation.

Ett smalare utbud av utbildningsinsatser leder till högre kvalitet. Visserligen har utbildningarna hållit hög kvalitet och de anställda har varit nöjda men det är också de anställda som har fått fler och mer fördjupande insatser som uppgav att det har haft en faktisk och tydlig påverkan. Att projektidén utvecklades till att bli så pass bred som den blev har gjort att många kortare utbildningsinsatser har levererats och det har varit svårt att bedöma hur väl dessas har resulterat i en förändring i enlighet med effektintentionerna. Istället för att satsa på stora grupper visar intervjuunderlagen att det hade varit mer värdefullt att satsa på en mer smalare målgrupp. Det gör att det blir enklare att behålla fokus och därigenom stärkts tydligheten med satsningen.

Delaktighet och förankring

Information och förankring inför satsningen i de olika kommunerna hade kunnat göras bättre. Det gavs signaler om att förankringen skulle kunna ha gjorts på ett annat sätt eller att den kontinuerliga uppföljningen borde ha utformats mer konkret. Det behövs ett aktivt ägarskap för att skapa optimala förutsättningar för att få till en varaktig förändring. De som initialt formade projektidén lämnade över författandet till andra anställda och det gjorde att projektet blev mycket brett.

En viktig lärdom är att utbildningsinsatser som kännetecknats av hög delaktighet och förankring inför och efter utbildningen, har varit de mest framgångsrika och har lämnat bestående förändring i organisationen.

Överklagande av upphandlingar

Upphandlingar av konsulter och föreläsare är ett område där mycket planering och energi behöver läggas. En av projektets upphandlingar, kompetenskartläggningen, överklagades av en aktör vars anbud inte antogs. Projektet valde att dra tillbaka upphandlingen då det hade tagit alltför lång tid att gå ut med en ny och därmed hade projektplanen inte kunnat följas. Problemet löstes på ett mindre tillfredsställande sätt genom att en processledare tillfälligt anställdes i projektet. Ett antal för projektet centrala aktiviteter försenades genom detta. Det resulterade bland annat i allt för kort tid mellan kartläggning och utbildningsplanen. Det hade varit önskvärt med mer tid att processa resultaten av enkäterna.

Hänsyn till kulturskillnader på olika arbetsplatser

Det är viktigt att ha ett flexibelt förhållningssätt i projektledningen till att olika kulturer råder på olika arbetsplatser. Detta påverkar i hög grad hur en utbildningsinsats tas emot och implementeras.

Det tog mer tid och resurser i anspråk för förankringsarbetet bland ledare och chefer i



förvaltningarna än förväntat. Detta hade kunnat göras tidigare i projektet, parallellt med fokusgrupperna. Mycket kraft har således lagts på kommunikation, men det är ändå svårt att säkerställa att de budskap projektet velat förmedla verkligen gått fram till alla mottagare på förväntat sätt. Andra saker som spelar in är maktförhållanden på en arbetsplats med öppna eller dolda konflikter bland medarbetare och ledare som kan skapa hinder för utveckling.

Politiska beslut

En viktig lärdom som dragits är att i ännu högre utsträckning lägga energi på att förankra syfte och mål med projektet bland beslutsfattare. Detta är ytterst väsentligt för att alla ska vara "på banan" och ha möjligheter att avsätta nödvändiga resurser till vikarier etc som är nödvändigt för att kunna frigöra personal. Åtstramningar i verksamheter får ofta till följd att kostnader för extrapersonal ses över. Även om projektet i sig står för kostnader för föreläsare, lokaler m m så måste verksamheten stå för vikariekostnader.

Delegation och arbetsbeskrivningar

Flera deltagare, främst inom vården, har upplevt att de kan så mycket mer än vad deras yrkesroll ger utrymme för. Så även om de kan och vill ta mer ansvar, så ger yrkesrollens befogenhet inte möjlighet till det.

Dynamik med mixade grupper

Att kombinera individer från olika kommuner och verksamheter är en framgångsfaktor i projektet. En dynamik skapas som för diskussioner och möjligheter i nya riktningar. Det har även resulterat i mycket bra samarbete över kommungränserna, både formella och informella relationer har skapats.

Kontaktpersoner

Vilka personer kan den som är intresserad av ytterligare information kontakta?

Kjell-Åke Hagström, personalchef Sunne kommun, 0565-160 16

Maritha Lundström, personalchef Munkfors kommun, 0563-54 10 23

Anders Björck, personalchef Torsby kommun, 0560-160 86

Christer Larsson, personalchef Årjängs kommun, 0573-140 11