



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

Diarienummer  
2011-3070023

Projektnamn Gemensamma Ragunda	Diarienummer 2011-3070023
-----------------------------------	------------------------------

## Slutrapport genomförande

### Sammanfattning

Ge en sammanfattande beskrivning av projektidé och framkomna resultat.

Projektidén bygger på ett tidigare esf-projekt, "konstruktivt medarbetarskap", som Hansåkerskolan i Ragunda kommun bedrev tillsammans med friskolan Prolympia. Att jobba med utbildning ställer höga formella krav på ämneskompetens. Fackmannakraven och förväntningarna tenderar hela tiden öka, vilket gör att tid och prioriteringar till att utveckla förmågan att vara "konstruktiva tillsammans" minskas. En arbetsplats kommer aldrig att bli välmående och utvecklande om personalen enbart ska värna om sin egen fackmannakompetens, speciellt när det finns många olika fackmannakompetenser inom yrket. Det som istället krävs för en bred förståelse för andras motiverande värdesystem och förmåga att kunna ta folk. För att lyckats med detta krävs att ledningen är mycket drivande och övertygad om att vi når långsiktigt bättre resultat om vi tors göra omprioriteringar från den direkta kärnverksamheten till bredare och allmängiltigare utbildningsinsatser.

Efter projektet visar resultaten från mätningarna att det har hänt mycket. Projektet lyckades vända en nedåtgående spiral till en försiktig tillförsikt inför det fortsatta arbetet. Den försiktiga tillförsikten speglas i att en stor del av respondenterna uppger att det har blivit en förbättring men att den sannolikt är en tillfällig effekt av projektarbetet och att förbättringen troligen kommer ersättas av en återgång till tidigare arbetsklimat.

Projektet uppfyllde sina delmål, syftet med projektet eller projektmålen på längre sikt är i stor grad uppfyllt. Vad gäller projektets övergripande mål så bedömdes sannolikheten att projektet resultat bidrar till att de övergripande målen bedöms som relativt stor. Dock med vissa förutsättningar givna, en lyckad implementering som innebär att det delvis nya sättet att förhålla sig till sitt eget och andras motiverande värdesystem integreras till en naturlig del i organisationens hela verksamhet. Aspekten avseende ledarskap och medarbetarskap ska alltid hållas aktuellt. Kunskap som inte tillämpas genererar inga fördelar och här blir ledarskapet en nyckelfaktor. De enskilda individerna kan uppnå visst mycket, men för att det ska bli långsiktigt hållbart krävs ett tydligt ledarskap som prioriterar ett arbetssätt som baseras på värdeskapande motiverande värdesystem.

### 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?

Arbete inom förskola och skola bygger mycket på relationer, men det är lätt hänt att fokus enbart hamnar på relationen med och mellan eleverna, och inte mellan medarbetare sinsemellan. Att dessa relationer fungerar är oerhört viktig i en personalintensiv verksamhet.



Projektet avsåg att ge samtliga medarbetare ett verktyg för att bättre hantera och utveckla sina kollegiala mellanmänniska relationer, samt på ett grundligare sätt utbilda cheferna i hur de kan leda en sådan process. Ett sådant arbete är tidskrävande och det behövs mod att våga prioritera om från sådant som anses som mer direkt verksamhetsnära, som tex att få elever att fungera med varandra.

Genom att samtliga medarbetare får en djupare insikt i sin egen och sina medarbetares motiverande värdesystem, och hur man ska hantera detta, skapas bättre förutsättningar till delaktighet och inflytande. Det är en förutsättning för att skapa den framtida accepterande, flexibla medarbetaren som kommer bli allt nödvändigare, framförallt i små kommuner som Ragunda. Till stor del handlar det om att prata med varandra och inte om varandra, men för att komma dit är det bra att dels ha lite terori om mellanmänniska relationer men framförallt ett sätt att neutralt kunna närma sig detta. SDI är ett mycket lämpligt verktyg som kan hjälpa till med det. För att det ska fungera krävs det dock ett högt medvetande och accepterande bland cheferna, som är de som sätter upp agendan.

Även i fallet jämställdhet och tillgänglighet ligger inom skolans värld ett stort fokus på elevplanet. Genom att dels tydliggöra jämställdhets och tillgänglighets frågor men framför allt även lyfta det till medarbetarperspektivet skapas en bättre förutsättning att få fungerande arbetsplatser. Utvärderingen av projektet visar helt klart att organisationen fått en större förståelse för vad både jämställdhet och tillgänglighet innebär.

Att inte binda individuell tid till sådant som inte behöver gemensam tid har varit en viktig del i projektet. Ett sätt att göra det har varit att minimera de träffarna där all personal ska vara samtidigt, då detta generellt tar mycket mer tid i anspråk än själva träffen. Ett sätt att hantera detta är att ge stora delar av den gemensamma "inputen" via korta inspirationsfilmer som producerats och presenterats på Youtube. Dessa filmer har varit möjliga att titta på under "valfri tid" bara det blir gjort. Tiden är avsatt av cheferna, men utdelad så medarbetarna själv rör över den, vilket ger ett större ansvar över sin egen arbetstid/situation. För att inspirationsfilmerna ska bli någonting mer, har varje film sedan haft efterföljande reflexionsfrågor via ett webbenkätverktyg. Då webbenkäten gått ut via maillista har det funnits goda möjligheter att följa upp att alla svarar. Med god svarsfrekvens (= god frekvens på de som sett inspirationsfilmen) finns goda möjligheter att ha gemensamma diskussioner på arbetsplatsen kring sådant som bygger på arbetsplatsens värderingar. Till stöd för dessa diskussioner har projektet haft en genuspedagog anställd. Avsikten har även varit att cheferna skall ta upp arbetsplatsens reflexioner på de gemensamma träffarna. Dessutom ska cheferna sätta press på den personal som inte fullföljt sitt uppdrag att se filmerna, något som följts upp av projektledningen. Totalt sett har det varit hög eller mycket hög svarsfrekvens, men det har inte varit så vanligt att någon arbetsplats haft 100% svarsfrekvens. Orsaken till detta står i hög grad att finna i tjänstledigheter, sjukskrivningar och tillfällig arbetskraft. Det finns dock ganska stora variationer mellan de olika arbetsplatserna, där viss samstämmighet finns kring ledningens uppvisade engagemang

Formen att föra ut budskapet/information via exv youtube och sedan följa upp med individuell reflexion är något som borde kunna användas betydligt mer inom många organisationer då det dels sparar tid, men framförallt ger alla en möjlighet att få vara med och även på ett individuellt plan via webbenkät kunna påverka med sina egna värderingar.

I den externa utvärderarens resultat framkommer det att projektet lyckades vända en nedåtgående spiral till en försiktig tillförsikt inför det fortsatta arbetet. Den försiktiga tillförsikten speglas i att en stor del av respondenterna uppger att det har blivit en förbättring men att den sannolikt är en tillfällig effekt av projektarbetet och att förbättringen troligen



kommer ersättas av en återgång till tidigare arbetsklimat. Här är nog ett av problemen att projektet till stor del av medarbetarna förknippas med verktyget SDI och den externa konsulten. I detta ligger ett stort ansvar på projektledningen, men framförallt på cheferna att gå in och ta över ansvaret för att föra arbetsformen vidare. Hur det blir med det kan enbart framtiden utvisa...

### 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.

Det huvudsakliga syftet med projektet var att genom att ge varje individ inom skola och barnomsorg i Ragunda kommun insyn i sitt eget, samt vetskap om andras, motiverande värdesystem skapa en atmosfär av mer konstruktiv, samarbetsbenägen och respektfull utveckling av verksamhet. I detta ligger i högsta grad en bättre förståelse av jämställdhet och tillgänglighet. Detta avsåg skapa en friskare och hälsosammare arbetsplats med större trivsel och måluppfyllelse.

Genom att rektorer och förskolechefer får en större och grundligare insyn kring detta blir de garanter för att processen kan drivas på samt framförallt att klimatet kommer att bestå.

Delmålet var att få de medverkande att våga "prioritera om" och inte under ett år satsa på ämnes eller specifika kunskaper som är (anses) "nödvändiga" för verksamheten. Tendensen har varit att många problem försökts lösas med "mer av samma".

För att mäta utvecklingen av "upplevelsen" kring projektets huvudteman tillgänglighet, jämställdhet, medarbetarskap och ledarskap utfördes vid tre tillfällen enkäter kring detta. Frågan "Hur upplever du att förståelsen kring "tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning är på din arbetsplats" visar att generellt så har respondenternas förståelse för tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning har en positiv utveckling under projektiden. I princip alla anser att de förstår begreppets innebörd, det är färre som anger att de inte vet och ingen av respondenterna upplever att förståelsen blir sämre vid projektets avslut.

De som upplever att förståelsen fortsätter bli bättre har öka med nästan två tredjedelar i jämförelse med mätningen vid projektstart. Andelen respondenter som uppger att förståelsen är dålig har nästan halverats och utgör mindre än en tiondel av de svarande vid projektets avslut.

Frågan "Hur upplever du att förståelsen kring "jämställdhet" är på din arbetsplats" visar att förståelsen för jämställdhet har förbättrats i hög grad. Endast ett fåtal uppger att de inte känner definitionen av begreppet eller att de inte vet vid projektets avslut. Andelen respondenter som anser att förståelsen för jämställdhet fortsätter bli bättre och att den är bra uppgår till ungefär två tredjedelar. De som upplever att förståelsen för jämställdhet är dålig har under projektiden minskat och det är i princip ingen som anser att förståelsen är dålig.

Frågan "Hur upplever du att förståelsen är kring kollegornas "oönskade beteende" på din arbetsplats" visar att respondenterna uppger att förståelsen för kollegornas oönskade beteenden är förändringen generellt positiv. De som anser att förståelsen för kollegornas beteenden har en relativt acceptabel nivå har ökat och var drygt två fjärdedelar vid projektets avslut. Respondenter med dålig förståelse för kollegornas oönskade beteenden har minskat



något under projekttiden, till ungefär en fjärdedel. Vid projektstart var det drygt en tiondel som hade bra förståelse för kollegornas önskade beteenden och andelen vid projektslut var nästan en femtedel, vilket innebär nästan en fördubbling. Det var ett fåtal respondenter som hade uppgav att förståelsen för kollegornas önskade beteenden blev sämre när projektet startade och vid projektavslut uppgav endast ett par att det blir sämre. Andelen respondenter som inte vill uttala sig har minskat från nästan en femtedel till mindre än en tiondel av de svarande.

Frågan "Hur upplever du att förståelsen är kring chefernas "önskade beteende" på din arbetsplats" visar att respondenternas förståelse för chefers önskade beteende på arbetsplatsen har förbättrats väsentligt. Andelen som anser att förståelsen blir sämre är har minskat från drygt 10 procent till i princip noll och nästan hälften av respondenterna avser vid projektets avslut att förståelsen har en relativt acceptabel nivå. Det råder ingen större förändring av andelen respondenter som anser att förståelsen för chefers beteende är bra och blir bättre. Det bedöms som positivt att andelen av respondenterna som uppger att de inte vill uttala sig om förståelsen för chefernas önskade beteenden på arbetsplatsen har halverats och motsvarar ungefär en tiondel vid projektets avslut. Dock är andelen som har dålig förståelse för chefers önskade beteende är i princip oförändrad och utgör nästan en femtedel av respondenterna.

Projektet har i stort hållit sig inom projektbudgeten. Minskad lönekostnad inom projektadministration gjorde det möjligt att använda sig av en genuspedagog som stöd för verksamheten.

## 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.

Projektet hade en extern upphandlad konsult kring ledarskap och medarbetarskap, men jobbade internt med jämställdhet och tillgänglighet via projektledaren och en genuspedagog som bägge tidigare haft andra funktioner i kommunen och därav kan betraktas som interna.

Det huvudsakliga arbetssättet var att projektet ska komma till medarbetaren istället för att medarbetaren ska komma till projektet ...

Med det menas att projektet i stort inte skulle upplevas att "stjäl tid", utan med hjälp av cheferna skulle läggas på ordinarie tider, men med omprioriterat innehåll till tillgänglighet, jämställdhet, medarbetarskap och ledarskap. I stort har det arbetssättet fungerat, men på samma sätt som att det är i princip omöjligt att få loss all personal på samma tid vid "vanlig" verksamhet har det varit det i detta fallet också.

I andan att projektet ska komma till medarbetaren utvecklades även arbetssättet att ge input via egenproducerade filmklipp, som varje medarbetare sedan via en webbenkät fick reflektera kring. På så sätt gavs möjlighet för alla, oavsett om de kan vara med på mötet/ utbildningsträffen, att få kunskap. Förutom att arbetsplatsernas svar/värderingar distribuerades via mail till samtliga, blev de underlag för gemensamma diskussioner. Dessutom skapas förförståelse till de möten och diskussioner som hölls gemensamt.

Under projektet har ett antal filmer producerats för att stötta utvecklingen kring medarbetarskap, tillgänglighet och jämställdhet. Dessa kan betraktas på Youtube på sökordet



"Gemensamma Ragunda".

För att det skulle kunna bli ett långsiktigt hållbart arbetssätt byggde mycket på att utbilda cheferna i att hålla igång utvecklingen. Därför gick samtliga chefer via processtöden i jämställdhet och tillgänglighet en dagars basutbildning i jämställdhet och tillgänglighet. Alla chefer gick även på en extern UGL kurs (en av cheferna tackade dock nej), som de sedan fick vidare handledning kring av den av projektet upphandlade konsulten inom ledarskap och SDI. Innan insatserna med övrig personal kom igång var det även en grundlig genomgång av SDI verktyget för cheferna så de skulle ha helt klart för sig vad syftet med arbetet var.

I och med att SDI insatser var upphandlade och tidssatta skedde de under september till december 2012 och var den mest mötesintensiva delen av projektet. Jämställdhet och tillgänglighet hade sina tematräffar för och efter detta och inte i samma tempo. Ett problem med detta var att det från verksamheten till stor del uppfattades som att den externa konsulten var projektet och det på vissa håll efterfrågades mer kring SDI, när dessa träffar upphörde. I detta läge trädde antagligen inte cheferna in och tog över ansvaret på så sätt som var avsett, även fast. Det kan också tänka sig att skillnaden i att SDI bedrevs av extern konsult och jämställdhet/tillgänglighet internt gjorde att de sågs lite annorlunda.

### **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?

I stor så är det Ragunda kommun som både ägt och varit aktör i projektet. Genom projektledaren och den interna genuspedagogen har man jobbat med projektets moment som rört jämställdhet och tillgänglighet. Här har man också haft hjälp och stöd av processtöden i jämställdhet och tillgänglighet.

För att driva projektets delar kring ledarskap och medarbetarskap har en extern konsult från Visionera Consulting deltagit. Han har utbildat och utfört SDI på samtliga medarbetare inom förskola och skola samt fungerat som coach och handledare åt cheferna.

Mittuniversitetet har informerat och utbildat och varit med i sammanställningen inom självvärderingsmetoden "kulturanalys".

AM konsult har som extern utvärderare analyserat det enkätmaterial som utarbetats under projektet.

Styrgruppen bestod av Skolchefen, Kommunalrådet, de fackliga ordförandena samt projektledaren. Denna grupp blev tillfrågad och utvald efter det att projektet söktes och blivit godkänt. Detta har gjort att gruppen inte varit så styrande som den borde ha varit och efter ett par inledande träffar har styrgruppens inte samman kallats. Ett problem med en styrgrupp som bildas efter att projektet startat är att den i grunden inte äger projektet och därför inte driver frågan.

Den grupp som istället till stor del varit engagerade i projektet är rektorer och förskolechefer. Den konstruktionen har varit bra på så sätt att det är de själva som varit föremål för insatser både för egen del och för sina medarbetare och på så sätt till stor del kunna styra över agendan. Den har dock varit mindre bra på så sätt att det är lätt att lägga sådant man till stor



del rår över själv på ett lägre plan och förväntan att prioritera om har inte blivit lika hög som den skulle ha varit om den egentliga styrgruppen ägde frågan.

### **Jämställdhetsintegrering**

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

Arbetet kring jämställdhetsintegrering har bedrivits på ett sätt som från organisationens sida är att betrakta som "internt". Med detta menas att det är projektledaren som tillsammans med den genuspedagog, som redan tidigare hade sin anställning i kommunen drivit arbetet. Skillnaden i att bägge i och med projektet fått nya roller, och i det läget inte borde anses som "interna" är nog svåra att klargöra i och med att Ragunda kommuns förskola och skola är en sådan liten organisation och att bägge funnits med i verksamheten i så många år.

I stort handlade arbetet kring jämställdhetsintegrering till att synliggöra och tydliggöra detta även på nivån "ovanför elevperspektivet", som lätt får fokus inom förskola och skola.

En målsättning för projektledaren var att projektets deltagare skulle göra samma "förståelseresa" under projektets 1,5 år som han själv gjort på de 5 år han själv jobbat med jämställdhetsintegrering via ESF-projekt.

På ledningsnivå fick samtliga chefer via processtödet en utbildningsdag i jämställdhetsintegrering. Detta låg i arbetsformen att det är cheferna som i stort måste äga agendan för att långsiktig förändring ska kunna ske inom organisationen.

Medarbetarna i projektet fick kontakt med jämställdhetsintegreringen via projektpresentationen och sedan via reflexionsfilmerna och den efterföljande diskussionen.

Utifrån ett projektperspektiv har utmaningen varit att förstå att arbetet med jämställdhetsintegrering varit en del i projektet, då den bedrivits av kända interna människor. I grund och botten är det mindre intressant med hur det gått med den utmaningen då "temperaturmätarna" (kortenkäter kring bla jämställdhet) visas att förståelsen kring jämställdhet ökat betydligt under projekttiden. Det kanske rent av är bra om jämställdhetsarbete inte förknippas med ett projekt utan ses som en naturlig del i det som man håller på med....

### **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.

Arbetet kring tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning har liksom arbetet med tillgänglighet bedrivits på ett sätt som från organisationens sida är att betrakta som "internt". Med detta menas att det är projektledaren som tillsammans med den genuspedagog (som dessutom har en fysisk funktionsnedsättning...), som redan tidigare hade sin anställning i kommunen drivit arbetet. Skillnaden i att bägge i och med projektet fått nya roller, och i det läget inte borde anses som "interna" är nog svåra att klargöra i och med att Ragunda kommuns förskola och skola är en sådan liten organisation och att bägge funnits med i verksamheten i så många år.

I stort handlade arbetet kring tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning till att synliggöra och tydliggöra detta även på nivån "ovanför elevperspektivet", som lätt får fokus inom förskola och skola. En viktig del har varit att diskutera kring psykiska funktionsnedsättningar. Detta är typexempel på sådant som skolpersonal ofta är bra på vad det gäller elever, men har betydligt sämre förståelse för vad det gäller vuxna (kollegor,





föräldrar, chefer....)

På ledningsnivå fick samtliga chefer via processtödet en utbildningsdag i tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning. Detta låg i arbetsformen att det är cheferna som i stort måste äga agendan för att långsiktig förändring ska kunna ske inom organisationen.

Medarbetarna i projektet fick kontakt med tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning via projektpresentationen och sedan via reflexionsfilmerna och den efterföljande diskussionen.

Utifrån ett projektperspektiv har utmaningen varit att förstå att arbetet med tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning varit en del i projektet, då den bedrivits av kända interna människor. I grund och botten är det mindre intressant med hur det gått med den utmaningen då "temperaturmätarna" (kortenkäter kring bla tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning) visas att förståelsen kring tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning ökat betydligt under projektiden. Det kanske rent av är bra om tillgänglighetsarbete inte förknippas med ett projekt utan ses som en naturlig del i det som man håller på med....

Parallellt med att projektet startade hade även kommunen börjat se över tillgängligheten i sina lokaler, så frågan låg redan på agendan.

### **Regionala prioriteringar**

Redogör för de eventuella regionala prioriteringar som ni arbetat med.

Inga.

### **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?

Projektet har riktat sig till personal inom Ragunda kommuns för och grundskola. Det är en självklarhet att den, då det inte gäller verksamhetsspecifik kunskap även skulle kunna rikta sig till annan verksamhet inom Ragunda kommun, exempelvis vården som också är personalintensiv och mycket handlar om relationer

Ragunda kommun har under 2013 tagit initiativ till och påbörjat chefsutbildning inom alla verksamheter med utgångspunkt från att det är cheferna som leder och utvecklar verksamheten. De som tagit initiativ till denna utbildning är högsta kommunledning, som även var representerade i projektets styrgrupp.

I det fallet har dock inga insatser har lagts på medarbetarna under chefsnivå. Detta skulle relativt lätt kunna genomföras genom att använda det material som producerats under projektet samt den kunskap kring SDI och feedback som byggts upp inom skola och förskola.

Det är Ragunda kommun som själv äger problemet och för att det ska uppfattats som långsiktigt bör det nog inte ske i projektform utan kanske som en del av det ordinarie personalarbetet.

### **Extern utvärdering**



Diarienummer  
2011-3070023

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

Grunden för den externa utvärderingen var tänkt att ske genom kulturanalys, en metod som utvecklats av Gunnar Berg vid Mittuniversitetet.

Kulturanalysen genomfördes vid två tillfällen. Först inledningsvis i projektet samt en gång i slutet av projektet i syfte att mäta förändringen i kulturen vid arbetsplatserna. Den metod som används vid kulturanalysen är den så kallade brevmetoden. Metoden innebär att undersökningsgruppen skriver brev utifrån en frågeställning. Utgångspunkt och frågeställning för projektets respondenter blev i september 12 "Hur ser du på din arbetsplats idag och hur vill du att den utvecklas? För att få lite mer tydlighet mot projektmålen omformulerades frågeställningarna juni 13 till "Hur ser du på dig och din arbetsplats idag i jämförelse med september 12 utifrån ett tillgänglighets och jämställdhetsperspektiv samt utifrån ett medarbetarskaps och ledarperspektiv"

Brevmetoden kräver att respondenterna på ett utförligt sätt informeras om varför man gör en kulturanalys och hur breven hanteras i undersökningsprocessen. Vid informationsmöten ska berörd personal från samtliga förskolor och skolor bjudas in för en mer ingående bakgrund till frirumsstrategin och en beskrivning om hur kulturanalysen praktiskt genomförs vid förskolan/skolan. Två representanter från Mittuniversitetet höll i dessa informationsmöten.

Resultatet av kulturanalysen gav att Mittuniversitetet efter att den första delen var avklarad fick fortsätta med handledning kring det som framkommit. Detta bekostades av Ragunda kommun och inte av projektet

För att neutralt få ihop allt material som framkommit kring projektet, både i form av kulturanalys men även via olika enkäter anlitas en annan extern utvärderare, AM konsult. På den korta tid som utvärderaren varit inne i projektet märks vad bra det är att se på ett projekt med utanifrån ögon. Utvärdering av projektet blir i detta fall lite grann samma problematik som styrgrupp för projektet. Det var ingenting som var grundligt tänkt på innan projektet startade och när det väl dyker upp är det lite för sent och pengarna slut .... Detta är något som tydligt borde framgå när projekt ska sökas, alternativt att det är esf-rådet som ska ha utvärderare avsatta som kan vara med och följa projektet från start till mål.

### Egenutvärdering

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

Hela arbetet har kännetecknats av att jobba med olika typer av återkopplande webbenkäter. En del av dessa handlade om att få återkommande mätvärden (temperaturmätarna), men de flesta handlade om att stämna av vilka värderingar som råder för att sedan kunna jobba vidare med detta i diskussioner. De som jobbat med detta är i första hand projektledaren och genuspedagogen och diskussioner kring resultat och värderingar har förts i chefsgruppen och bland medarbetare. Arbetet med kulturanalysen är till stor del att betrakta som egenutvärdering, trots att det är Mittuniversitetet som står bakom och utbildat inom den.

Bland medarbetarna har det framkommit att det efterfrågats mer kring SDI verktyget av den





externa konsulten, något som inte kunnat tillgodoses då den upphandlingen inte rymde fler insatser. Däremot så gav de resultat som framkom av kulturanalysen att kommunen själv gick in och bekostade ett utvecklingsarbete tillsammans med Mittuniversitetet.

### Kommentarer och tips

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

Tips 1. Få till en styrgrupp som med mandat äger projektet.

Det är nog inte helt ovanligt att någon, utan egentligt mandat, hittar en god ide som hen vill utveckla till exempel via ett esf-projekt. Då det inte finns några begränsningar i att söka projekt utan att ha högsta mandat från organisationen att göra det är det långt ifrån säkert att de som äger det mandatet vet om projektansökan. Det innebär att det kan vara svårt för högsta ledning i att sätta sig in i problematiken och ta fullt ansvar för att projektet ger nytta till organisation. Här borde det nog finnas en spärr i att det är högsta ledningen inom organisationen som ska skriva under ansökan.

Tips 2: Utvärderingsorganisationen ska vara klar innan man startar med projektet.

Det är oerhört svårt att veta hur mycket en ordentlig processutvärdering kostar, beroende på hur stort projektet är. Därför borde utvärderingsbiten ligga utanför projektbudgeten och finansieras via esf-rådet. Helt klart är det inte utvärdering som man som ovan projektansökare prioriterar, utan det är projektets insatser.

Tips 3. Se över och gör om budgeten.

Projektet startade som en idé, som lågt långt innan projektet börjar. Rimligtvis har det hunnits med en hel del lärande innan projektet startar och då vara bunden av en gammal plan och framförallt en gammal budget känns hämmande. Då möjligheten finns att göra en ändringsbudget bör den utnyttjas. Här är en önskan och förhoppning att den mycket styrda budgetprincip som gäller för esf-projekt kan ändras och att projektet själv inom betydligt rimligare gränser än 10% avvikelser per konto snabbt kan få göra ändringar.

Tips 4. Upphandling på kvalitet istället för på pris.

Det är mycket svårt att uppskatta vad olika typer av tjänster kostar. För att inte spräcka budget är principen att bestämma vad som ska finnas med till ett visst pris ett bra sätt. På så sätt är det upp till de som svarar på anbudet att visa att de uppfyller de kvalitetskrav och kan erbjuda mervärden utöver för att vinna upphandlingen. På så sätt får projektet ut maximalt med tjänster till det upphandlade förutbestämda priset.

Tips 5 Blanda mellan externa och interna utbildare, men äg projektet internt.

Det är mycket lätt hänt att ett projekt förknippas med det som kommer in extra. I fallet "Gemensamma Ragunda" var det den externa konsulten som jobbade med SDI och ledar/medarbetarskapsutveckling. Givetvis behövs det extern input, men för att det ska bli bättre förutsättningar för långsiktighet är det nog bra om det finns kvarvarande intern kompetens. Avsikten var att cheferna skulle få en god grund att jobba vidare men de skulle kanske varit mer aktiva i processen från början.

I fallet "Gemensamma Ragunda" sköttes momenten kring tillgänglighet och jämställdhet av personer som var att betrakta som "interna" (sedan tidigare anställda av Ragunda kommun). Detta gjorde att dessa moment inte på samma sätt betraktades som projekt. Här borde pengar ha avsatts för att få in ett externt moment för att förtydliga denna del.



Diarienummer  
2011-3070023

### **Kontaktpersoner**

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

Tommy Lundkvist  
tommy.lundkvist@zonline.se  
0703201121