

FINNS ARBETSPLATSLÄRANDE I SOCIALFONDEN? – FÖRDJUPNINGSTUDIE AV METODER I ÅTTA PROJEKT

Helen Uliczka, Anna Berg Jansson och Malin Ljungzell

En studie utförd i samverkan mellan
Apel FoU och Luleå tekniska universitet
på uppdrag av Europeiska socialfondens Tema A&O

Oktober 2014

Förord

Denna rapport är initierad av Europeiska socialfondens temagrupp *Arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet* (Tema A&O) och framtagen i samverkan mellan Luleå tekniska universitet och Apel FoU. Rapporten redovisar en studie som startades under tiden A&O pågick och har färdigställts efter att A&O avslutats. Studien bygger på en enkät som riktades till samtliga vid tidpunkten pågående ESF-projekt samt en fördjupande intervjustudie av totalt åtta projekt.

Författarna, Anna Berg Jansson, bitr. universitetslektor vid Luleå tekniska universitet, Helen Uliczka och Malin Ljungzell, utredare respektive utvecklingsledare vid Apel FoU, har gemensamt med utgångspunkt i temagruppens erfarenheter av arbetsplatslärande formulerat de frågeställningar som använts i enkät och intervjuer. Statistiska analyser, intervjuer och sammanställning av dessa har genomförts av Helen Uliczka som också agerat huvudförfattare. Övergripande slutsatser har tagits fram i gemensam diskussion mellan de tre författarna.

Studien redovisar resultat som pekar på en del samband mellan några av arbetsplatslärandets "ingredienser". De åtta fördjupningsprojektens metoder redovisas och diskuteras i respektive resultat- och diskussionsdelarna samt beskrivs till syfte, innehåll och metoder i en bilaga. Avsikten med denna bilaga är att erbjuda ett inspirations- och kunskapsmaterial för framtida projektorganisationer och andra intressenter.

Innehållsförteckning

Inledning.....	4
Metoder och tillvägagångssätt.....	5
<i>Enkätundersökning.....</i>	<i>5</i>
<i>Begränsningar i innehåll och analys.....</i>	<i>6</i>
<i>Statistiska analyser.....</i>	<i>6</i>
<i>Urval i redovisningen av enkäten.....</i>	<i>7</i>
<i>Fördjupningsstudie av åtta projekt.....</i>	<i>7</i>
Resultat.....	9
<i>Enkätundersökningen.....</i>	<i>9</i>
<i>Fördjupningsstudie av åtta projekt.....</i>	<i>12</i>
Diskussion.....	21
<i>Vad tyder enkätresultaten på?.....</i>	<i>21</i>
<i>Intermediärer sammanför och samordnar aktörer.....</i>	<i>23</i>
<i>Betydelsen av involverade chefer.....</i>	<i>24</i>
<i>De åtta fördjupningsprojekten.....</i>	<i>24</i>
Övergripande slutsatser.....	27
Referenser.....	28
BILAGA 1 Projektbeskrivningar utifrån intervjuer.....	30

Inledning

Temagrupperna Arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet (Tema A&O) har under 2009-2013 varit en av Europeiska socialfondens temagrupper med uppdraget att sammanställa, analysera och sprida erfarenheter från de projekt som fonden finansierar. Tema A&O har fokuserat frågan om hur strategisk kompetensutveckling för anställda kan organiseras på arbetsplatser för långsiktigt hållbara resultat. Utifrån genomgång och analys av socialfondsprojekt och befintlig forskning har Tema A&O arbetat för att synliggöra erfarenheter och sprida kunskap om motiv och metoder för långsiktig, strategisk kompetensutveckling av anställda med hjälp av arbetsplatslärande samt för att påverka centrala aktörer att initiera eller förstärka satsningar på arbetsplatslärande.

Arbetsplatslärande innebär ett integrerat och strategiskt lärande som främjar organisationsutveckling med bestående effekter för anställda, ledning och kunder/brukare/medborgare. Skillnaden mellan arbetsplatslärande och annan kompetensutveckling är att genom arbetsplatslärandet utvecklas arbetstagare och organisation parallellt (Florén & Wallin, 2013). Individen ska få kompetens att förstå vad som behövs på arbetsplatsen och arbetsplatsen ska i sin tur utvecklas genom att individens ökade kompetens tillvaratas på ett planerat sätt. Arbetsplatslärande behöver inte strikt innebära att allt lärande sker på arbetsplatsen, utan snarare att allt lärande sker i arbetslivet och har stark anknytning till arbetet, till arbetsuppgifter och kollegor. Man lär *för* arbetsplatsen, inte alltid på den (Florén & Wallin, 2013).

Den problembild som A&O identifierat är att företag, myndigheter och andra organisationer gör omfattande satsningar på utbildning och lärande i arbetslivet, men att insatserna ofta är kortsiktiga och individfokuserade. Satsningarna stannar ofta vid enstaka kurser utan att det finns gemensamt framtagna planer för hur individens nya kunskaper ska underlätta arbetsuppgifter och göra arbetsplatsen bättre ur någon aspekt. Därmed blir de inte en del av en mer långsiktig verksamhetsstrategi för kompetensutveckling av anställda. Inte heller fogas de in i en strategisk verksamhetsutveckling. Vidare saknas ofta analyser av förhållandet mellan individens och organisationens utbildnings- och kompetensbehov, samt av samordningen av utbildningsinsatser och av vilken samverkan det finns mellan arbetsgivare, fackförbund och utbildningsanordnare. Många av de insatser för kompetensutveckling som genomförts i socialfondsprojekt har även haft formen av enstaka kurser med låg koppling till verksamhetens kompetensbehov. Det har ofta saknats strategier för hur lärandet ska integreras i den anställdes ordinarie arbetsuppgifter och i verksamhetens utveckling. Tema A&O har dock lyckats identifiera exempel på projekt som arbetat med kompetensutveckling i form av arbetsplatslärande (Abrahamsson m fl., 2012). Erfarenheter från dessa projekt visar att arbetsplatslärande kan bidra till förbättrad kompetensförsörjning, verksamhetsutveckling, personalutveckling, ökad omställningsförmåga, ökad rörlighet på arbetsmarknaden, förbättrad arbetsmiljö och ökad lönsamhet.

Under hösten 2012 inledde Tema A&O denna studie med fokus på de projekt som beviljats medel i programmets slutfas, närmare bestämt socialfondsprojekt som startat under 2011 och 2012. Syftet med studien var att åstadkomma en fördjupad beskrivning av ett antal projekt som själva ansåg att de arbetat strategiskt med arbetsplatslärande genom att illustrera metoder och innehåll i dessa utvecklingsarbeten.

Metoder och tillvägagångssätt

Urvalet av de projekt som beskrivs och diskuteras i denna rapport möjliggjordes av en enkät som riktades till samtliga pågående PO1-projekt som startat under 2011-2012, dvs. till projekt som pågått under 1,5-2 år. Totalt rörde det sig om 117 projekt. Av de svarande projekten valdes fjorton ut och av dessa kom åtta att ingå i en fördjupande studie. Nedan följer en mer utförlig beskrivning av utformningen av enkät och fördjupningsstudie.

Enkätundersökning

I början av januari 2013 sändes en nätbaserad enkät ut till kontaktpersonerna i samtliga 117 projekt. Svaren togs emot under januari och februari och enkäten stängdes den sista februari 2013.

Enkätens huvudsyfte var att skapa ett underlag för att kunna identifiera projekt som beskrivs som intressanta utifrån ett arbetsplatslärandeperspektiv. Skälet till detta, dvs. att enkäten främst använts i urvalsgrundande syfte, är att denna studie syftar till att åstadkomma en fördjupad beskrivning av ett antal projekt som själva ansåg att de arbetat med/bedrivit arbetsplatslärande, samt att illustrera metoder och innehåll i dessa.

Frågeställningarna i enkäten formulerades med utgångspunkt i A&O:s sammanfattande lärdomar om och erfarenheter av arbetsplatslärande (se Abrahamsson m fl., 2012; Holmgren, m fl. 2012; Florén & Wallin, 2013) vilka sammanfattas i nedanstående punkter. Dessa punkter illustrerar kännetecknande inslag i arbetsplatslärande där individens och verksamhetens utveckling integreras. Samtliga punkter måste inte innefattas i en och samma satsning, utan kan kombineras på olika sätt i olika satsningar.

Kännetecknande inslag i arbetsplatslärande:

- *Kompetensutveckling av anställda är en del av en långsiktig strategi för organisationsutveckling*
- *Det finns en kombination av individuellt och organisatoriskt lärande/förändring*
- *Kompetensutveckling sker på alla organisatoriska nivåer*
- *Det finns ett brett engagemang som involverar arbetsgivare, anställda, fackförbund, utbildningsanordnare, intermediärer m.fl.*
- *Intermediärer sammanför och samordnar aktörer*
- *Förändrad utbildarroll: från undervisande till underlättande*
- *Anpassningar görs till deltagarnas behov och förutsättningar*
- *Validering sker för att synliggöra informell kompetens*
- *Det finns en organisatorisk efterfrågan på de nya kunskaperna*
- *Lärandet är integrerat i den ordinarie verksamheten,*
- *Lärandet omsätts i praktik*
- *Utbildningen sker under arbetstid, med kollegor, ibland arbetsplatsförlagd*
- *Det finns en kombination av lärstilarna: lära sig själv – lära av andra – lära på jobbet (tillsammans med andra)*

Med utgångspunkt i denna punktlista formulerades totalt 25 stycken påståenden och bedömningsfrågor i enkäten. Respondenten ombads bedöma hur väl respektive påstående stämde in på projektet, eller att bedöma engagemanget hos en viss aktörsgrupp. Påståendena följdes av en sexgradig skala med siffrorna 1-6. Att välja en skala utan ett neutralt mittvärde var en strategi för att senare kunna göra följande avgränsningar i analysen: bedömningar som låg på 1-3 var ett lågt eller relativt lågt instämmande, medan bedömningar på 4-6 var ett relativt högt eller högt instämmande. De som inte kunde bedöma hur mycket projektet stämde in på ett visst påstående ombads låta bli att markera någon siffra. Ett stort bortfall skulle då indikera att påståendet var svårbedömt.

Förutom ovanstående innehöll enkäten frågor om respondentens roll i projektet, vilken/vilka sektorer projektet verkade i, samt några fritextfrågor för egna kommentarer och berättelser om goda resultat av utbildningsmetoder eller annat med intresse för A&O.

Begränsningar i innehåll och analys

Det finns en inbyggd problematik i den typ av självskattning som enkäten utgör, dvs. då en person ombads bedöma hur väl ett påstående stämmer in på "sitt" projekt eller på engagemanget hos en viss aktörsgrupp. Respondenter tenderar nämligen att svara "ja" hellre än "nej" samt att överdriva lite åt det positiva hållet i frågor där de tror att de kan bedöma vad frågeställaren anser är önskvärt eller "gott" ur en moralisk synvinkel (Krosnic, 1999). Vidare kan det vara svårt för respondenterna att besvara denna typ av bedömningsfrågor då det inte finns någon exakt "sanning" i dessa ofta komplexa projekt (och processer). Det sistnämnda kan exemplifieras med frågan där respondenterna bedömde chefers engagemang i projektets resultat. I ett projekt där det finns chefer som visar engagemang och intresse men också chefer som inte uppvisar detta kan det vara svårt att avgöra vilken siffra på skalan 1-6 man ska välja. Ett annat exempel på en fråga där det kan ha uppstått svårigheter med att bedöma vad som är det mest korrekta svaret, är den fråga där respondenten ombads skatta om projektet huvudsakligen baserats på längre eller korta utbildningar. Ett uttryck för detta är att något fler än hälften har avgett positiva svar (4-6) på båda frågorna. I en del fall kan det ha varit svårt att avgöra detta eftersom ett projekt kan ha både långa och korta utbildningar eller lägga lika mycket projektmedel och/eller tid på båda varianterna. Eftersom den valda skalan saknade ett medelalternativ har en del svarat att de huvudsakligen hade båda typerna. Något fler hade svarat att de hade längre utbildningar, än tvärtom, vilket kan tyda på att de överskattade detta alternativ mest, då det kunde tänkas vara "bättre" än korta utbildningar sett i frågeställarens ögon. Statistiskt skiljer sig verkligen grupperna med korta respektive långa utbildningar åt då de allra flesta av respondenterna avgett ett positivt svar på den ena varianten och ett negativt svar på den motsatta.

Vidare innebär det faktum att enkäten riktats till och besvarats av *en* person (oftast projektledaren) att bedömningen gjorts utifrån dennes specifika roll och insyn i den komplexa process som ett projekt av detta slag innebär. I den efterföljande fördjupningsstudien intervjuades därför tre personer med olika roller i det studerade projektet (diskuteras mer utförligt nedan).

Statistiska analyser

I de statistiska analyserna har chi-två test tillämpats. Detta test symboliseras av symbolen χ^2 och mäter skillnaden mellan en statistiskt förväntad och en observerad frekvens. I denna studie analyserar vi skillnaderna mellan enkätsvar, i form av siffror, på olika

bedömningsalternativ. Om de respondenter som avgett ett specifikt svar på en fråga, samtidigt oftare än övriga respondenter avgett ett specifikt svar på en annan fråga, är det möjligt att dessa svar beror av varandra. Sannolikheten för att det finns ett sådant samband är minst 95 % om testet visar en signifikansnivå (symboliserad av p) med ett värde på 0,05 eller mindre. Ju lägre p-värdet är, desto större är skillnaden mellan det förväntade och det uppmätta värdet och ju starkare samband kan det antas finnas.

En ytterligare källa till försiktighet i tolkningen av resultaten är att den statistiska analysen kunde ha gjorts med andra uppdelningar än den vi har valt, dvs. den ganska grova uppdelningen mellan graderingar på 1-3 och 4-6. Detta utgör en begränsning men problemet kan inte lösas utan omfattande undersökningar på detaljnivå vilket inte inryms i den föreliggande studien. Vi har i en del fall kontrollerat resultaten med andra uppdelningar (1-2, 3-4 och 5-6) och andra analysmetoder (t ex regressionsanalys) och de har förblivit desamma. Detta gör att vi anser oss kunna diskutera resultaten utifrån de analyser som redovisas i resultatkapitlet, särskilt de som uppvisar de starkaste sambanden med två- och trestjärniga signifikansnivåer, dvs. $p=0,01$ respektive $p=0,001$.

Urval i redovisningen av enkäten

Sammantaget innebär ovanstående begränsningar och felkällor att enkätens resultat kopplat till de enskilda frågorna bör tolkas med försiktighet och de kommer därför inte att presenteras i denna rapport. I rapportens resultatkapitel presenteras dock ett antal intressanta resultat som framträdde i samband med de statistiska analyserna av enkätsvaren och som visar på statistiskt signifikanta samband mellan några av arbetsplatslärandets ”ingredienser” (se ovan).

Fördjupningsstudie av åtta projekt

I syfte att få en fördjupad bild av ett antal projekt som framstod som intressanta ur arbetsplatslärandeperspektiv valde vi att gå vidare med en fördjupningsstudie. Nedan beskrivs hur detta urval gjordes.

Först identifierades de projekt där kontaktpersonerna gjorde positiva bedömningar av ett urval av enkätfrågor vilka var intressanta att studera vidare ur ett arbetsplatslärandeperspektiv (se kännetecknen för arbetsplatslärande ovan). De projekt som svarat positivt på sådana frågor bedömdes kunna bidra med intressanta erfarenheter och kunskaper. Fokus låg framförallt på att projektets kompetensutveckling baserades på identifierade kompetensbehov: 1) i verksamheten; 2) hos deltagande individer, samt på reella problem och situationer i verksamheten. Projektet skulle vidare ge kompetensutveckling till både personal och chefer och det skulle finnas en beredskap på arbetsplatserna att omsätta nya kunskaper i handling, alternativt att kunskaperna redan börjat användas. Att projektet sågs som en del i en långsiktig strategi för verksamhetsutveckling var även det ett viktigt urvalskriterium.

För att kunna göra ett relevant urval ansåg vi att det var viktigt att säkerställa att projektet inte agerade i en isolerad verklighet. Tidigare forskning (t.ex. Smedlund, 2006; Howells, 2006; Benner, 2003) har på olika sätt intresserat sig för begreppet och funktionen *intermediär*. Exempelvis har det visat sig att en organisation kan ha en intermediär roll som länk mellan andra organisationer, likväl som mellan beställare och utförare, samhällsnivåer och processer, för att bidra till strategisk kompetensförsörjning. I en studie på Europeiska socialfondens bidrag till lokal och regional kompetensförsörjning, studerades projektägares intermediärroll (Ljungzell m fl., 2013). I detta sammanhang framkom att intermediären växlar mellan att leda

en operativ samverkan och att driva en strategisk samverkan för långsiktiga effekter. Eftersom en intermediär kan tänkas påverka både resultaten och de långsiktiga effekterna av projekt, likväl som intresset för projektet hos chefer och styrelser, lades följande två punkter till som utgångspunkt för urvalet:

1. *Projektägaren agerar mellanhand mellan företag/organisationer och utbildningsanordnare för att tillhandahålla och samordna kompetensutvecklingsinsatser*
2. *Projektägaren agerar i att driva samverkan mellan aktörer med syfte att påverka strukturer kring kompetensförsörjning (exempelvis utbildningsfrågor, arbetsmarknadsfrågor, samarbeten över kommun/länsgränser, finansieringsfrågor, matchning eller annat)¹*

Urvalet av projekt att studera närmare gjordes genom att sortera fram de projekt där kontaktpersonen graderat sitt instämmande till 4-6 på samtliga påståenden i listan ovan (punkt 1-13). Ursprungligen fanns även *engagemang hos fackförbund representerade på arbetsplatsen* med som en urvalsfaktor men det visade sig innebära att projekt inom privat sektor försvann ur urvalet. Sannolikt beror detta på att det sällan fanns fackförbund representerade på mindre företag och då vi önskade ha med projekt i olika sektorer i urvalet togs detta kriterium bort. Även *anställdas engagemang* som urvalskriterium ströks då det visade sig vara svårbedömt i vissa stora projekt, bland annat sådana som ännu saknade utvärderings-/följeforskningsrapporter från deltagarnivån.

Efter urvalet kvarstod 14 projekt. Dessa kontaktades och informerades om att de var utvalda samt tillfrågades om deltagande i studien. Efter att sex projekt antingen avböjt att vara med (exempelvis för att de nyligen bytt projektledare), alternativt inte svarat på första brevet eller på uppföljande konversation, resterade åtta projekt. Av de sex projekt som föll bort bedrevs fem helt eller delvis inom privat sektor.² Av de åtta kvarvarande projekten bedrevs därför endast ett inom privat sektor, de övriga fanns inom offentlig sektor.

De utvalda projekten visade sig variera i omfattning och storlek, de hade beviljats mellan 2 och 32 miljoner kronor i budget från ESF. Finansieringens olika omfattning har inte visat sig vara märkbart särskiljande, utan fokuseringen på projektens metoder och innehåll har kunnat studeras oavsett storleken på denna. Urvalet speglar även bredden av omfattning när det gäller projekt som får medel från socialfonden.

De åtta projektledare som besvarat enkäten ombads att förse oss med två personer att intervjua som representerade en samarbetspart och en deltagande verksamhet. Avsikten var att inhämta erfarenheter från personer med olika roller i projektet. Efter att vi fått in namnförslag valde vi slumpmässigt ut en av de båda representanterna för varje grupp. Undantag från det slumpmässiga urvalet gjordes om könsrepresentationen blev skev, då valdes såvitt möjligt en person av det underrepresenterade könet. Därefter genomfördes för varje projekt intervjuer på telefon (i något enstaka fall på plats) med följande parter:

¹ Enkätresultatet gällande dessa två frågor bidrog även till kunskapsunderlaget i den rapport om intermediärrollen som samtidigt var under arbete. Denna studie redovisas i Ljungzell m fl., 2013.

² Vi har inte gjort någon bortfallsanalys avseende projekten i privat sektor då vi bedömer att fem projekt är ett för litet material att dra slutsatser från. Eventuella skillnader mellan projekt som bedrivs inom olika sektorer bör studeras på ett större material och med fler/andra frågeställningar.

- En representant för en samarbetspart
- En representant för en deltagande verksamhet
- En projektledare

Intervjuerna tog cirka en timme i anspråk. Projektledaren intervjuades sist av de tre personerna för att frågor som uppkom under de tidigare intervjuerna eventuellt skulle kunna klargöras av denna. I ett projekt intervjuades fyra personer då projektet ville visa på en effekt av projektet som låg utanför projektets ram. Totalt intervjuades 25 personer. Intervjuerna utgick från ett antal huvudfrågor. Frågorna fokuserade de behov som projektets kompetensutvecklingsinsatser baserats på; vilka utbildningsmetoder man använde och vilka förväntningar på dessa som fanns; om man sett några resultat av metoderna och om nya kunskaper kommit till användning. En väsentlig fråga var på vilket sätt projektet skulle ingå som en del i en långsiktig strategi för verksamhetsutveckling och vilket engagemang det fanns för detta hos de olika ingående aktörerna.

Intervjusvaren sammanfattades sedan till en projektbeskrivning. I några få fall hämtades kompletterande uppgifter in från t ex ansökningar eller hemsidor. Varje projektbeskrivning har lästs igenom, kommenterats och godkänts av berörd projektledare. Projektbeskrivningarna återfinns som bilaga i denna rapport (se bilaga 1).

Resultat

Nedan redovisas först resultat från enkätundersökningen sedan resultaten från fördjupningsstudien.

Enkätundersökningen

Enkäten besvarades av 101 projekt av totalt 117, vilket ger en svarsfrekvens på 86 %. Övervägande del (90 %) av svaren kommer från projektledaren. Även när det gäller de enskilda frågorna var svarsfrekvensen hög då alla frågor utom en hade mellan 90-95 svar (av totalt 101 möjliga). Respondenterna ombads att hoppa över frågor de inte kunde besvara. Resultatet visar dock att endast ett bedömningsalternativ, det gällande fackförbundens engagemang, hade en tydligt lägre svarsfrekvens än övriga frågor.

Av de projekt som besvarat enkäten verkar majoriteten (61 %) i offentlig sektor, 47 % i privat sektor, 10 % i ideell sektor och 6 % representerar socialt företagande. Vidare uppger tretton av de projekt som besvarat enkäten att man arbetar sektorsövergripande. När det gäller eventuella skillnader mellan dessa sektorer visar enkäten på *en* statistiskt signifikant skillnad nämligen följande: inom offentlig sektor lärde deltagaren *på jobbet tillsammans med andra* oftare än inom privat sektor ($p < 0.05$).

Under analysen framträdde ett antal samband kopplade till följande faktorer: utbildningarnas längd/omfattning, huruvida man identifierat ett kompetensbehov hos verksamhet och individer, huruvida de kompetensutvecklingsinsatser som bedrevs via projektet bedömdes som del i en mer långsiktig strategi för kompetensutveckling, huruvida projektet ansågs förbättra jämställdhet och tillgänglighet samt huruvida projektägaren bedömdes agera som intermediär. En beskrivning av dessa samband presenteras nedan.

Utbildningarnas omfattning/längd

Drygt hälften av de svarande uppgav med någon av siffrorna 4-6 att projektet huvudsakligen baseras på längre utbildningar, dvs. återkommande utbildningstillfällen inom samma ämne. I absoluta tal var det något vanligare med längre utbildningar inom offentlig än inom privat sektor. De skillnader som var signifikanta ($p < 0.05$) var att: projekt med övervägande längre utbildningar oftare än de med mest korta kurser angav att de baserats på ett identifierat kompetensbehov hos deltagande individer, samt angav att det fanns ett lärande baserat på problem och situationer i verksamheten och ett högt engagemang hos de anställda. De båda sistnämnda visade sig också ha ett starkt signifikant inbördes samband ($p = 0,001$).

Identifierat kompetensbehov för verksamheter och individer

När det gäller vad de utbildningar som genomförts baserats på tyder enkäten på att något fler projekt baserat dessa på ett identifierat kompetensbehov i verksamheten än på ett identifierat kompetensbehov hos deltagande individer. Skillnaden är dock relativt liten. Det framträder även ett samband emellan dessa båda, dvs. om man identifierade verksamhetens behov så identifierade man ofta även behoven hos individerna ($p < 0.05$), men inte omvänt. Vidare sågs kompetensutvecklingen i de projekt som identifierat kompetensbehoven i verksamheten oftare som en del i en långsiktig strategi för verksamhetsutveckling ($p < 0.001$). Även projekt som identifierat behoven hos individer kunde se projektet som en långsiktig strategi för verksamhetsutveckling, men sambandet var betydligt svagare ($p < 0.05$).

Om projektet bedömdes bygga på ett identifierat kompetensbehov i verksamheten angavs det också i en högre grad än statistiskt förväntat att projektet innefattade kompetensutveckling för både personal och chefer ($p < 0.001$). Cheferna i projekt som byggde på ett identifierat kompetensbehov i verksamheten angavs efterfråga de nya kunskaperna. De skapade också ofta förutsättningar för ett lärande på arbetsplatsen och följde upp att nya kunskaper omsattes i nya sätt att arbeta ($p < 0.01$). Såväl chefer som övriga anställda angavs ha ett högt engagemang i de här projekten ($p < 0.01$). I dessa projekt fanns dessutom oftare ett organiserat lärande på arbetsplatsen ($p < 0.05$). Om projektet angett att det huvudsakligen byggde på ett identifierat kompetensbehov hos individerna syntes inga av dessa samband.

Påverkan på chefer

När projektet innefattade kompetensutveckling för både personal och chefer syntes starka samband med att cheferna hade ett engagemang för projektets utvecklingsmål och följde upp att nya kunskaper omsätts i nya sätt att arbeta ($p < 0,001$).

Kompetensutveckling som del i långsiktig strategi

I enkäten ombads den svarande uppskatta i vilken grad projektets kompetensutvecklingsinsatser sågs som en del i en långsiktig strategi för verksamhetsutveckling, samt huruvida kompetensutveckling gavs/erbjödts till både chefer och anställda. Här framträdde följande samband: Om den svarande angett att projektet i hög grad sågs som en långsiktig strategi för verksamhetsutveckling fanns det oftare än förväntat kompetensutveckling för både personal och chefer och deltagaren lärde på jobbet tillsammans med andra ($p < 0.001$). Det var i dessa projekt även nära kontakter mellan projektets ledning och deltagande arbetsplatser ($p < 0.001$) och chefer, fackförbund och utbildare ansågs ofta ha ett högt engagemang i projektens utvecklingsmål ($p < 0.05$).

Olika aktörers engagemang

Engagemanget för projektets utvecklingsmål angavs av de flesta projekt ligga högt på den 6-gradiga skalan. Utbildarnas engagemang fick högst medelbetyg, 5.3, medan chefernas och de anställdas låg runt 4,7. Engagemanget hos fackförbund representerade på arbetsplatsen låg

något lägre med 3.6 och det var också lägre svarsfrekvens, 80 %, på frågan om dessa. Ett bedömt högt engagemang hos de anställda var positivt relaterat till att de lärde tillsammans med kollegor på arbetsplatsen samt att det fanns ett engagemang från chefer ($p < 0,05$).

I fritextsvaren påpekas det av några av de svarande att de ännu inte har full överblick över sådana saker som de involverades engagemang. Enligt kommentarerna fanns det i en del projekt både chefer som var mycket engagerade och chefer som inte var det, vilket gjorde det svårt för den svarande att bedöma helheten. Det angav i svaren fler problem för respondenterna rörande begreppet chefer. Ett projekt skrev i fritextkommentarerna att de fick svårt att besvara frågorna eftersom chefer var ”*målgrupp, deltagande aktörer och samtidigt projektägare*” och i ett annat deltog en stor andel soloföretagare.

Jämställdhet och tillgänglighet

Att projekten ansåg sig förbättra jämställdheten mellan män och kvinnor var vanligt, nästan 80 % markerade detta med 4-6. En något lägre andel, två tredjedelar, bedömde med siffrorna 4-6 att projektet förbättrade tillgängligheten på arbetsplatserna för personer med olika typer av funktionshinder. Projekt som förbättrade jämställdhet och tillgänglighet bedömdes oftare än andra ge stöd för individers olika sätt att lära in ny kunskap ($p < 0,5$).

Intermediärskap

När det angavs att projektägaren agerade som intermediär *mellan företag/organisationer och utbildningsanordnare för att tillhandahålla och samordna kompetensutvecklingsinsatser* fanns samtidigt oftare ett stort engagemang hos utbildare ($p < 0,01$) och chefer ($p < 0,05$). Projektet sågs också oftare än andra projekt som en strategi för verksamhetsutveckling ($p < 0,05$).

När det gäller intermediärskap visar enkäten även följande: I projekt med hög grad av agerande på det intermediära fältet från projektägarens sida, skapade chefer oftare än i andra projekt förutsättningar för ett lärande på arbetsplatsen ($p < 0,001$). De följde även oftare upp att nya kunskaper omsattes i nya sätt att arbeta och hade ett engagemang för projektets utvecklingsmål ($p < 0,05$). Det fanns också oftare en beredskap på arbetsplatserna att omsätta nya kunskaper i handling ($p < 0,05$) och nya kunskaper som utvecklats via projektet användes också dessa oftare på arbetsplatserna redan vid enkättilfället ($p < 0,01$).

Projekt med ägare som antog intermediärrollen genom att *driva samverkan mellan aktörer med syfte att påverka strukturer kring kompetensförsörjning* syntes angavs oftare än övriga projekt innefatta validering av individernas befintliga kunskap och kompetens ($p = 0,001$). (Validering uppgavs finnas med som metod i ca en tredjedel av projekten.) Chefer angavs även här oftare skapa förutsättningar för ett lärande på arbetsplatsen $p < 0,001$. Något oftare angavs att projektet baserades på ett identifierat kompetensbehov hos deltagande individer; det fanns ett stöd för individers olika sätt att lära in ny kunskap; samt att projektet förbättrade tillgängligheten för personer med olika typer av funktionshinder (samtliga $p < 0,05$).

Fördjupningsstudie av åtta projekt

De åtta projekt som valdes ut för en fördjupande intervjustudie redovisas kortfattat nedan (se tabell 1). Mer utförliga beskrivningar av projekten och sammanfattningar av vad som framkom under intervjuerna finns i bilaga 1. Där kan läsaren få en bild av varje projekt för sig. Nedan redovisar vi intressanta resultat och skillnader utifrån de kännetecken och intervjufrågor vi presenterat i metodkapitlet.

Tabell 1. Översikt över de åtta utvalda projekten med kortfattad information om huvudsakligt innehåll, målgrupp för utbildningarna, sektor där projektet verkar (offentlig/privat), ESF-finansiering (budget i miljoner kronor) och projektägare. Samtliga åtta projekt var pågående under undersökningstillfället (maj-september 2013).

Projektnamn	Huvudsakligt innehåll	Målgrupp	Sektor	Budget (Mkr)	Projektägare	
1	Kompetensutveckling för en evidensbaserad praktik inom den sociala barn och ungdomsvården	Kompetens och kvalitet inom socialtjänsten ska öka i utredningsförfarandet inom barn- och ungdomsvården. Ett delmål är att Stockholms stads socialtjänst ska bli en lärande organisation. Metodutvecklare utbildas för att ta fram metoder, dokumentera befintlig "tyst" kunskap och lära annan personal. Studenter involveras genom praktik under studietiden för att de ska bli kunniga och intresserade av att fortsätta inom socialtjänsten.	Metodutvecklare, handläggare och chefer inom socialtjänsten (Barn & ungdom) samt studenter på socionomprogrammet	Off	19,6	Socialförvaltningen Stockholms stad
2	LEVEL 2	Förbättrad kommunikation och säkerhet i patientprocessen, bl.a. genom användandet av checklistor. Ändrad organisation till matrisorganisation som involverar fler personalnivåer i besluts- och informationsprocesser. Införande av lean i vården. Tillsammans ska detta resultera i ökad effektivitet och patientsäkerhet samt kortade väntetider för patienterna.	Personal och chefer inom närsjukvården och ortopedin på de tre sjukhusen	Off	8,5	Hässleholms sjukhusorganisation
3	Kompetenshöjning genom validering	Genom validering och påföljande individanpassad utbildning i grupp ska socialförvaltningens omsorgspersonal få formell kompetens som undersköterskor/omsorgsassistenten. Deras anställningsbarhet ska bli högre samtidigt som det sker en verksamhetsutveckling och vården blir kvalitetssäkrad.	Personal inom äldreomsorg och social omsorg	Off	5,1	Oxelösunds kommun
4	Consensio	Myndigheter och kommuner ska förbättra samarbete, bemötande och handläggning när det gäller personer med funktionsnedsättningar. Långa och korta utbildningar, samt en webbutbildning, ges till personal i berörda verksamheter. Utbildningarna rör fysiska, psykiska och intellektuella funktionsnedsättningar samt hur metoder för samverkan mellan organisationerna ska förbättras.	Personal och chefer inom myndigheter, kommuner och vårdsektorn	Off	32,8	Försäkringskassan

5	Kompetensförsörjning inom besöksnäringen i Dalarna	En modell för regionalt anpassad kompetensutveckling av personal inom turistnäringen tas fram. Verksamhetsutveckling och breddad kompetens hos personalen ska ge bl.a. bättre service och merförsäljning. Detta sker genom framförallt praktiska men också teoretiska utbildningar med koppling till arbetet/verksamheten. Utbildningarna sker på företagen.	Personal och chefer på företag i besöksnäringens branschen	Priv	7,8	Stiftelsen Hantverk & Utbildning
6	Rom san - är du rom?	En utställning om romer har konstruerats av romer. Besökare, främst personalgrupper, får genom guidning och påföljande dialogseminarier med av museet projektanställda romer, samt genom speciellt framtagen litteratur, ökad kunskap om romernas historia och deras situation i vårt samhälle. Personal inom offentlig verksamhet ska genom ökad förståelse ge ett bra bemötande gentemot romer.	Personal och chefer inom alla sektorer samt ideella organisationer, barngrupper, beslutsfattare och allmänhet	Off	10,4	Göteborgs Stadsmuseum
7	MR-utveckling inom offentlig förvaltning	Handlingsplaner rörande mänskliga rättigheter tas fram genom diskussion och lärande i forskarledda forskningscirkel ute hos deltagarna (främst kommuner). Planerna beslutas av politisk ledning och implementeras inom offentliga verksamheter. Chefer utbildas till processledare som ska leda implementeringsprocessen.	Personal och chefer inom myndigheter och kommunala förvaltningar	Off	3,6	Länsstyrelsen i Örebro Län Horisontella mål
8	Omstrukturerings av arbetskraft inom förskolan	Förskoleverksamheten ska i framtiden få högskoleutbildad personal. Barnskötare uppmuntras att söka till högskolan genom att få validering av kunskaper och kompletterande utbildning till högskolebehörighet. Projektet ger även utbildningar i andra relevanta ämnen t.ex. genuskunskap och teckenspråk för barn som har svårt att kommunicera via tal.	Lågutbildad personal, främst barnskötare inom förskolan, delvis chefer	Off	2,1	Härryda kommun

Identifierade behov hos verksamhet och individer

Intervjuerna visar att samtliga åtta projekt före projektstart hade identifierat något behov av ökad eller ny kompetens ute i verksamheterna. Inför en del projekt hade behoven kartlagts i utredningar som gjorts av externa aktörer eller av instanser inom egna organisationen. Ett exempel är projektet *Kompetensutveckling för en evidensbaserad praktik inom den sociala barn och ungdomsvården* där man baserade valet av utbildningar på en SOU-utredning och en utredning gjord inom Stockholms socialtjänst. Ett annat exempel är *LEVEL 2* där kompetensutvecklingsinsatserna skulle utgå ifrån patienternas/kundernas behov. Förstudien gjordes på basen av en del utmaningar vilka redan var kända på samhällsnivå, främst att andelen äldre i befolkningen ökar. Den ökande mängden äldre konsumerar alltmer vård och samtidigt som trycket på vården ökar skärps kraven på kvalitet och säkerhet för patienterna.

Före ansökan om projektet *Consensio* gjordes kundundersökningar där personer med någon funktionsnedsättning svarade på hur de uppfattade kontakterna med medarbetare och chefer på myndigheter och kommuner. På det sättet fick man svar på vad som kunde göra bättre när det gällde förståelse och bemötande från personal som möter funktionshindrade i sitt yrke. I

projektets inledningsskede genomfördes en workshop, samt intervjuer i tvärorganisatoriska fokusgrupper, för att få ökad precision på utbildningsbehovet.

Två projekt inom den kommunala sektorn hade huvudmålet att utveckla verksamheten genom att höja den formella kompetensnivån, nämligen *Kompetenshöjning genom validering och Omstrukturering av arbetskraft inom förskolan*. Inför båda dessa projekt kartlade man personalens formella utbildningsnivå. Syftena var att identifiera den personal som saknade formell kompetens, samt att kunna bedöma i vilken grad dessas kompetens behövde höjas och vilka ämnen de saknade betyg i.

I projektet *Kompetensförsörjning inom besöksnäringen i Dalarna* gjorde projektledaren intervjuer med småföretagare för att dessa, bland annat utifrån medarbetarsamtal, skulle identifiera vilka kompetenser företaget behövde för att utvecklas. På större arbetsplatser arrangerades personalmöten där man gemensamt arbetade utifrån en redan framtagen matrismodell och fick fram en lista med behov och önskemål. Listan utgick ifrån både branschens och de enskilda anställdas önskemål.

Projektens innehåll och tillvägagångssätt

Eftersom det är åtta mycket olika projekt vad det gäller målgrupper, yrkesområden och budget är det svårt att säga något generellt om ämnen/innehåll eller utbildningsmetoder. Angående metoder förekommer hela skalan från långa poänggivande högskolekurser till korta praktiska pass på arbetsplatsen. Vi inleder därför detta stycke med att redovisa några exempel för att visa på den diversitet som finns inom projekten.

I *LEVEL 2* har man utbildat samtliga medarbetare inom sjukhusorganisationen i patientsäkerhet utifrån en metod kallad CRM (Crew Resource Management) i vilken alla har fått en kursbok. Metoden bygger på att all personal ska kommunicera mer och bättre i processen runt patienten. De ska använda checklistor så att de inte gör fel saker eller gör saker flera gånger. Detta ökar säkerheten för patienterna. Samtidigt har man haft flera andra, längre, utbildningar med olika målgrupper och ämnen, till exempel de ovannämnda ledarskapsutbildningarna. Det har även förekommit en del storföreläsningar och de intervjuade säger att många interaktiva möten och stora arrangemang gjorde att många blev intresserade av projektet.

I *Kompetensutveckling för en evidensbaserad praktik inom den sociala barn och ungdomsvården* går metodutvecklarna tillsammans med tre utvecklingsledare, en från varje FoU-miljö länet, en högskolekurs på Karolinska institutet som är specialgjord för projektet. Man har också ett praktik- och traineeprogram för socionomstuderande som vill praktisera inom socialtjänsten. Traineen får jämsides med sin utbildning en 20-procentig anställning under ett och ett halvt år. Projektet utbildar genom en uppdragsutbildning socialsekreterare till traineehandledare för att traineerna ska få en god inskolning i verksamheterna.

I *Kompetenshöjning genom validering* gjorde man en kartläggning av individens kunskaper genom validering. Därefter fick varje deltagare en individuell studieplan som bland annat utgick från Skolverkets kursplaner inom Vård- och omsorgsprogrammet. Som utförare hade man både kommunens egen gymnasieförvaltning och ett upphandlat företag som ger vårdutbildningar. Utbildningsmetoderna hade projektorganisationen valt utifrån vuxenlärandets pedagogik; en vuxen person behöver svar på frågor i sin verklighet på arbetsplatsen. Man avsåg att skapa en lärande organisation och ett lärande i arbetslivet. Utbildningarna skulle ge ett lärande för alla i verksamheten; en parallell kunskapsöverföring.

En typ av validering fanns även i *Omstrukturering av arbetskraft inom förskolan*. Där erbjöds alla barnskötare en analys av sin formella utbildning samt adekvata kurser för att nå behörighet att studera på högskola. De som kommer vidare till den högskoleutbildning som utvecklats i samarbete med projektet, får sina kunskaper validerade.

Consensios utbildningar gavs huvudsakligen i form av stora föreläsningar av olika specialister inom området funktionsnedsättningar. Det var inte så mycket enstaka seminarier, utan kurser med varierande längd, baskursen i psykiatri går exempelvis en gång per vecka över 18 veckor. Utbildningarna har utgått från problem som funktionsnedsättningar kan medföra i vardagen. Det handlade mycket om hur de som möter funktionsnedsatta inom sitt yrke kan skapa bättre möten genom att yrkespersonen klarar av att förbättra den fysiska och kognitiva tillgängligheten för den funktionsnedsatta. För att skapa kontakter och erfarenhetsutbyte mellan deltagarna testade projektet olika metoder under fikaraster, bland annat ett ”mingelkort” med frågor som bygger på den webb utbildning *Vägen Framåt* som projektet tagit fram och som deltagarna skulle ha gått när de kom till kursen. Till webb utbildningen finns ett reflektionsmaterial med case som man kan arbeta vidare med på arbetsplatserna.

Metoden inom *MR-utveckling inom offentlig förvaltning*, utgörs av *forskningscirklar* som leds av en forskare och sätts samman av personal inom samma verksamhetsområde. En professor i pedagogik var huvudansvarig för cirkelarna. Forskningscirkeln som metod faller inom begreppet *interaktiv- eller deltagarbaserad forskning* då den bygger på interaktivitet från deltagarna. Deltagaren lär av de andra genom att prata om vad som händer på sin egen och de andras arbetsplats. Gemensamt diskuterar gruppen fram hur de kan förändra gällande praxis. Forskaren, som har kunskaper i fokusämnet, ser till att den empiriska kopplingen finns med. En positiv ”bieffekt” i detta projekt är att forskarna fått med sig kunskaper tillbaka till högskolan från praktiken ute i mindre kommuner, en sak de svårigen skulle ha fått på annat sätt. Kunskaperna från praktiken ute på arbetsplatserna har blivit dokumenterade av högskolan och därmed kan de få en helt annan sorts spridning än de annars skulle få.

I *Rom san – är du rom?* användes en för socialfondsprojekt ovanlig metod, nämligen en stor utställning på Göteborgs stadsmuseum. Utställningen, kallad *Vi är romer - människorna bakom myten*, berättade romernas historia och verklighet sedda utifrån deras egna perspektiv. Ett antal romer projektanställdes för att vara utbildare åt besökande personalgrupper från andra verksamheter. Besökarna kunde komma från myndigheter likväl som från olika föreningar med samhällsintresse. Det kunde även vara barngrupper och ett särskilt material har tagits fram för dem. Internt inom museet har all personal fått utbildning av de anställda romerna. Trots en vana vid att spegla minoritetsgrupper i utställningar hade museipersonalen, enligt enhetschefen, haft lika mycket att lära om diskriminering och fördomar som de besökande personalgrupperna. De hade dessutom fått lära sig att sätta upp en utställning utan att, som de vanligtvis gör, påverka själva innehållet. Allt som fanns med i form av berättelser och annat material var enbart sammansatt av romer. Utställningen finns i mindre version kvar efter projektiden.

Kombination av utbildningar och förankringsinsatser för att nå målen

Inget av de åtta projekten planerade enbart för det enskilda och enstaka utbildningstillfället. Det var heller inget av projekten som enbart använde enstaka storföreläsningar som metod även om flera använde sådana som ett komplement till utbildningarna inom projektet. Alla utbildningar har ingått i en större plan och runt projekten fanns det en rad olika förstärkningsfunktioner. Samtliga projekt, inklusive det som har mest utbildning i form av storföreläsningar, *Consensio*, har arbetat med att öka sin påverkan på verksamheterna genom

att nå "förankringsnivån", dvs. den nivå där beslut om utrymmet för förändringar och nya arbetssätt på arbetsplatsen fattas. Alla projekt har i förankringssyfte anordnat temakonferenser och/eller workshops. Liksom i LEVEL 2 har man inom *MR i offentlig förvaltning* anordnat storföreläsningar som skulle tjäna som inspiration och "väckarklocka". Strategin var att nå ut genom att använda kända föreläsare och ha en bredd på inbjudningarna, vilka gått ut till politiker och chefer i länet, samt till deltagare. Åhörarna skulle väckas till att vilja att det arbetades mer, och på en djupare nivå, med mänskliga rättigheter inom de kommuner och myndigheter där de befann sig. Föreläsningarna skulle genom den ökade allmänna kännedomen också skapa förutsättningar för en stabil förankring i de politiska församlingar där besluten om att anta forskningscirklarnas handlingsplaner skulle tas.

Under intervjuerna hördes flera röster (se projektbeskrivningarna i bilaga 1) som visade att de intervjuade hade tidigare negativa erfarenheter från vissa utbildningsmetoder. Det kunde gälla att utbildningen saknade förankring i verksamheten eller var för kort för att ge annat än en tillfällig nöjdhet hos deltagaren med att denna varit på en intressant föreläsning. De intervjuade bedömde inte sådana metoder vara tillräckliga för att nå önskade projektmål, exempelvis målen att utveckla verksamheterna och att höja både kvalitet och personalens kompetens. Till exempel sade man inom *Kompetensutveckling för en evidensbaserad praktik inom den sociala barn och ungdomsvården* att man i valet metoder tittat på tidigare ESF-projekt där man har använt enbart poänggivande kurser. På sådana kurser uppgavs deltagarna ha varit ganska ensamma, de har gått "en och en", fristående från arbetsplats och övrig personal. Organisationerna där dessa ensamma deltagare arbetade fick inte mycket information om deltagarnas utbildning. Följaktligen gav dessa organisationer heller inget stöd åt deltagarnas användning av nya arbetssätt och kunskaper. Detta ledde i sin tur till en frustration hos deltagarna eftersom de inte kunde tillämpa de nya kunskaperna i sina arbeten. På grund av sådana dåliga erfarenheter var man i de utvalda åtta projekten noga med att förankra nya kunskaper i deltagarnas praktiska arbetsliv och såg till att både informera och utbilda chefer för att verksamhetsutveckling skulle bli möjlig genom projektets insatser. Chefer fick exempelvis processledarutbildning eller andra teoretiska ledarskapsutbildningar på högskolenivå, eller deltog på workshops om projektet.

Verksamhetsnära kompetensutveckling

Några av projekten har varit omfattande och vänt sig till många olika sorters deltagare och verksamheter samt har haft flera olika typer av utbildningar där en del varit mycket verksamhetsnära och andra lite mer övergripande. Andra har vänt sig mot en mer homogen målgrupp inom ett enda verksamhetsområde. Det är därför svårt att göra en generalisering som stämmer på alla åtta projekt. Däremot kan vi slå fast att det funnits verksamhetsnära utbildningar i dem alla. Personalen "på golvet" har i alla projekt fått utbildningar som skulle förbättra deras arbetsmetoder på ett konkret och praktiskt sätt. Ett handfast exempel på verksamhetsnära utbildning är de praktiska utbildningarna för personal inom besöksnäringen, där deltagarna fick räkna ut vad en meny kostar, därefter lagade de till menyn, serverade den och utvärderade resultatet.

Fast personalen inte befann sig inom verksamhetens väggar under själva utbildningen var kompetensutvecklingsinsatserna i projekten oftast mycket verksamhetsnära. En deltagare på *Consensios* utbildningar, vilka huvudsakligen var av föreläsningstyp, uppgav i intervjun att hon direkt har kunnat använda sig av de nya kunskaperna, ofta samma dag. I projektet *Rom san - är du rom?* som drev utställningen om och av romer, anpassades utbildningstillfället genom att personalgrupper som kom dit på seminarier, fick välja problemställningar utifrån sin egen verksamhet. De romer som tjänstgjorde som seminarieledare var utvalda just för att

de kunde det specifika ämne som personalgruppen valt. Avsikten var att efter dessa seminarier skulle en deltagande personal från exempelvis en myndighet kunna få möjligheten att förändra sitt yrkesmässiga bemötande och tankesätt gentemot romer ganska omgående.

Två projekt som arbetade genom att förändringar i de ingående verksamheterna skulle ske på något längre sikt var *MR-utveckling inom offentlig förvaltning* och *Kompetensutveckling för en evidensbaserad praktik inom den sociala barn och ungdomsvården*. Projektet om mänskliga rättigheter hade de forskarledda forskningscirkelarna som kärna i projektet och skulle uppnå sin verkan genom att varje cirkel tog fram en handlingsplan för sin egen verksamhet. I varje cirkel möttes personal från samma typ av verksamhet (exempelvis förskolan) och diskuterade hur de inom verksamheten arbetade med mänskliga rättigheter. Utgångspunkten för diskussionerna var bland annat de problem de själva sett i sitt dagliga arbete. Under framtagandet av handlingsplanen diskuterade de hur de bör arbeta framöver. Mellan varje cirkelträff var det en månads mellanrum så att deltagarna hann reflektera på arbetsplatsen. Det gav dem tid att göra jämförelser mellan hur de i dagsläget arbetade inom verksamheten, med vad införandet av en handlingsplan för mänskliga rättigheter skulle komma att innebära för förändringar i arbetsmetoder och förhållningssätt. I projektet inom den sociala barn och ungdomsvården tog metodutvecklare sig an ett fiktivt case som var verksamhetsnära på så sätt att det var utformat för att kännas bekant för socialsekreterare i allmänhet. De skulle beskriva caset utifrån hur hela processen fungerade och få ner beskrivningen på papper. Verksamheten skulle genom detta få ord för det man inom socialtjänsten redan "vet" men inte ännu har dokumenterat. Efter projektet ska metodutvecklarna åka runt och lära andra på många olika arbetsplatser. Man hade också i samma projekt ett program för studenter från socionomprogrammet som fick praktisera en dag i veckan på socialtjänsten. Därigenom skulle de få en kännedom om den nära praktiken i verksamheterna, vilket skulle bli till fördel om de, vilket projektet hoppades, senare väljer att arbeta inom socialtjänsten.

Ytterligare ett angreppssätt för att göra generell utbildning mer verksamhetsnära skedde i projektet *Kompetenshöjning genom validering*, där personal inom äldreomsorg och social omsorg om funktionsnedsatta skulle få formell kompetens och klara examen till undersköterska eller omsorgsassistent. Under utbildningarna i det projektet hämtade lärarna alla frågor "från det verkliga jobbet".

De minst verksamhetsnära utbildningarna var de där en formell lägsta kompetensnivå skulle uppnås hos en personalgrupp. Dessa utbildningar syftade dock i ett projekt till att deltagarna senare skulle kunna genomgå mer verksamhetsnära utbildningar. En intervjuad universitetsadjunkt utbildade barnskötare till förskolelärare som en konsekvens av att dessa sökt sig vidare till högskolan efter att de klarat utbildningarna inom *Omstrukturering av arbetskraft inom förskolan*. Förskollärarytbildningen skedde under arbetstid och universitetsadjunkten ansåg att de studenter som under övrig tid fanns på en arbetsplats kunde "lyfta" i de teoretiska diskussionerna på ett helt annat sätt än studenter utan arbetslivserfarenhet; de yrkesverksamma hade mycket mer att relatera till. Att vara i den pedagogiska praktiken och läsa samtidigt gjorde att de identifierade sig med den nya yrkesrollen långt mycket snabbare än de ordinarie studenterna, menade han.

Jämställdhet och tillgänglighet

Projektet uppgav i allmänhet att man uppmärksammat att det finns olika sätt att lära och försöker tillgodose deltagarnas behov av extra stödåtgärder. Det har dock förekommit enstaka kommentarer under intervjuerna om att vissa utbildningstillfällen troligen inte var

lättillgängliga för deltagare med någon form av funktionshinder. Problemen gällde att den tekniska utrustningen var bristfällig eller den fysiska planeringen av lokalerna den hölls i. Detta har dock inte varit något som gällt generellt. I *Kompetensförsörjning inom besöksnäringen i Dalarna* var man mycket medveten om att deltagarna ibland hade negativa erfarenheter av skola/utbildning eller hade funktionsnedsättningar som dyslexi eller koncentrationssvårigheter (eventuellt ADHD) vilket gjorde att de kan haft svårigheter i tidigare ungdomsgymnasiet. I detta projekt har det visat sig att ett inslag av många praktiska övningar och diskussioner medför att deltagarna kan behålla koncentrationen, vilket i sin tur ökar intresset. I *Kompetenshöjning genom validering* beskrev vårdläraren att hon försökte göra ämnet intressant, så att det skulle bli roligt att lära, och att hon gav extra stöd till dem som behövde detta, hon anpassade utbildningsmaterialet till dem. Lärde sig deltagaren fortare än gruppen kunde en individuell validering bli aktuell, individen styrde hur snabbt det gick framåt.

Utbildningarna sker utanför arbetsplatsen

I flera av projekten fungerar det så att personal går en utbildning i grupp och de åker till utbildningen, den sker sällan på själva arbetsplatsen. Inte ens den praktiska utbildningen i köken inom besöksnäringen var alltid förlagd till den egna arbetsplatsen, den kunde ligga på ett annat företag i närheten. I projektet *Omstrukturering av arbetskraft inom förskolan* fick barnskötare läsa sig till högskolebehörighet i vanliga kärnämnen och man anordnade fördjupningskonferenser och andra utbildningar dit personalen åkte med sin personalgrupp. I *Kompetenshöjning genom validering*, skedde utbildningspassen genom föreläsningar och seminarier med utbildningsuppgifter utlagt i en lärportal. Läraren berättade att hon samlat olika grupper som fick som uppgift att läsa i grupp där de saknade något utifrån deras kursmål. Det blev då individanpassat fast utbildningen skedde i grupp och deltagarna skulle få i uppgift att diskutera det de lärt sig på arbetsplatsen och i arbetslaget. Vårdläraren menade under intervjun att hon försökte uppnå att deltagarna skaffade sig en kultur av att delge andra på arbetsplatsen så att kunskapen delas och sprids.

Koppling mellan utbildning och eget arbete

Samtliga intervjupersoner menar att huvuddelen av deltagarna i deras respektive projekt lärde sig något som de direkt kunde applicera i sitt eget arbete eller på sin egen arbetsplats och diskutera med sina kollegor. Något som också tyder på detta är det faktum att alla åtta projekt uppges ha inrymt en del i planering eller utbildning som innebär att deltagaren ska koppla sina nya kunskaper till sitt dagliga arbete. De kan exempelvis ha fått uppgifter som var menade att arbetas med på arbetsplatsen och därefter redovisas inom utbildningen. En del projekt tog fram reflektionsmaterial som gick att använda på arbetsplatsen. *Consensio* och *Rom san – är du rom?* är båda exempel på sådana projekt. Deltagarna i dem kom till utbildningen utifrån; de var ofta personal på myndigheter eller kommunala förvaltningar och de fick med sig skriftligt material som de kunde arbeta vidare med på sin arbetsplats. Projektet uppmuntrade deltagarna till reflektion, redogörelser och diskussioner om utbildningen på arbetsplatsträffar. *Consensio* planerade dessutom vid intervjutillfället att stötta arbetsplatslärandet genom att ge chefsutbildningar om metoder för arbetsplatslärande samt utbildning i coachning till vissa handläggare som gått projektets fördjupade utbildningar.

Kompetensutveckling till både personal och chefer

Flera av de intervjuade har uttryckt att om man inte har cheferna med sig kommer hela frågan om kompetenshöjning och förändrade arbetsmetoder att falla platt. Några projekt har haft utbildningar som riktat sig direkt till chefer. Ett exempel fanns i *MR-utveckling inom offentlig förvaltning* där en del chefer utbildades till processledare i en lång utbildning med gott om reflektionstid mellan varje tillfälle. Enligt projektledaren lyckades forskningscirklar där

chefen för den ingående verksamheten gick processledarutbildningen allra bäst med sina handlingsplaner. *LEVEL 2* har också utbildat chefer till processledare i Lean inom vården och Salutogent ledarskap. Där har man dessutom utvecklat ledarskapet i en ny organisation som inte är lika toppstyrd som den tidigare stuprørsorganisationen. Projektet inom besöksnäringen i Dalarna har en ledarskapsutbildning på en lägre nivå riktade underchefer och en annan, på högskolenivå, för de högre cheferna. Inom *Kompetensutveckling för en evidensbaserad praktik inom den sociala barn och ungdomsvården* fanns tanken på cheferna med. Man såg de av projektet tillsätta tjänsterna som metodutvecklare som karriärvägar. Andra chefer ska få hjälp av stödfunktioner, bland annat av metodutvecklarna som ska bli processtöd/-ledare i den fortsatta utvecklingen. Projektet avsåg dessutom att bjuda in samtliga enhetschefer för att se till att de "är med på tåget".

I en del projekt finns ingen avgränsning för vem utbildningarna riktar sig till, alla berörda personalnivåer kan gå dem, även chefer. I några andra projekt är den stora majoriteten av utbildningsinsatserna riktad till lågutbildad personal. Vad man gör i de projekt där man till största delen saknar utbildningar specifikt inriktade mot chefer är att försöka påverka cheferna i verksamheterna till att bli intresserade och aktiva. I *Omstrukturering av arbetskraft inom förskolan* har man bland annat bjudit in cheferna att delta i temakonferenser och varje chef ska se till att det finns utrymme på arbetsplatsträffar att prata om det som deltagarna lär sig under utbildningstiden. Chefer ska också vara med på en spridningskonferens där de och projektledningen tillsammans ska göra upp en plan för hur innehållet i projektet ska leda till utveckling i organisationen. Projektledaren påpekar att utan verksamhetsledarens visionära ledarskap hade ett sådant här projekt varit ogenomförbart. Även inom *Kompetenshöjning genom validering* ser man chefer som nyckelpersoner i arbetet och andordnar därför workshops för dem. I *Consensio* vill man sprida projektets utbildningar och resultat genom bland annat kontaktpersoner. "Vi ser att det är viktigt att få med oss första linjens chefer för att nå ut och få ett genomslag" ansåg *Consensios* projektchef under intervjun.

Nya kunskaper – nya arbetsätt?

När det gällde om nya kunskaper hos deltagare i projekten omsattes i nya sätt att arbeta samt vem som följde upp detta, fanns det vid undersökningstillfället få konkreta resultat att påvisa. Från *Consensio*, uppgavs att enligt projektets deltagarenkät var det 71 % som svarat att de ändrat arbetsätt på grund av vad de lärt sig. I övriga projekt var det mest utsagor från chefer som kommunicerats muntligt till projektorganisationen och därifrån till oss. I de flesta projekt var tanken att nya kunskaper och därigenom införda arbetsmetoder skulle följas upp av chefer på medarbetar- och lönesamtal.

Ett exempel på hur en stor projektägare kan följa upp att en stor satsning ger avsett resultat i form av nya arbetsätt finns i projektet *Kompetensutveckling för en evidensbaserad praktik inom den sociala barn och ungdomsvården*. Runt projektet finns en utvärderingsapparat av ovanliga mått. Förutom projektets egen följeforskning kommer resultat att synliggöras genom att socialtjänsten har en resultatstyrning med effektmål och indikatorer som ska redovisas inför politikerna. Stockholms stad tillsköt egna medel till effektutvärdering för att se om projektet haft effekt för klienterna och stadsrevisorer med uppdrag från fullmäktige skulle göra en revision på hur socialtjänsten jobbar med evidensbaserad praktik.

Oplanerade resultat på vetenskaplig nivå

Det finns även resultat när det gäller kunskap och nya metoder som uppstår genom projektens insatser, men inte ingår i dessas mål, utan ligger utanför projektramarna. Exempel är forskningsinsatser inom *Level 2* som gör att projektet bidrar till bildandet av vetenskaplig kunskap. Inom *MR i offentlig förvaltning* fick forskarna med sig användbara kunskaper från

praktikerna att ta med tillbaka till högskolan. Fler resultat av liknande typ är att högskolor eller universitet utvecklar metoder för lärande genom att samarbeta med projekt. Detta gäller *Omstrukturering av arbetskraft inom förskolan* som påverkat en högskola att utforma en utbildning för personal som arbetar samtidigt som de studerar.

Projektet som en del i en långsiktig strategi för verksamhetsutveckling

Vi frågade hur projekten passar in i strategier för verksamhetsutveckling och vilket engagemang som finns från projektägare och andra intressenter. Vad ska hända inom verksamheterna efter projektet?

LEVEL 2 hade delvis redan genomfört en verksamhetsutveckling genom att förändra organisationen från toppstyrd linjeorganisation till inkluderande matrisorganisation. Medarbetarskapet stärktes genom detta och projektet skulle en säkra en fungerande kommunikationskedja. Ett tidigare projekt har föregått *LEVEL 2* och man har i och med detta andra projekt övergått från att från att verka på individnivå till att verka på organisationsnivå. En intervjuad deltagare säger sig redan ha sett effekterna av organisationsförändringen och anser att det blir bättre beslut tagna nu.

I ett projekt som *Omstrukturering av arbetskraft inom förskolan* var kopplingen till verksamhetsutveckling enkel och tydlig. Verksamheten skulle få en högre kvalitet, och därmed ett högt anseende och ett större förtroende från alla intressenter, genom att utbildade eller gymnasieutbildade medarbetare fick utbildning och blev behöriga till högskolan. De får sedan ett visst stöd om de väljer att studera vidare för att ta en examen där. De projektansvariga säger att projektet har gjort att kompetensutvecklingen kommit igång på allvar i förvaltningen. De har fått en modell att använda sig av och de kan fortsätta med den efter projektavslut utan att det behöver vara särskilt resurskrävande. En modell för fortsatt kompetensutveckling fanns också inom *Kompetenshöjning genom validering* där samarbetet mellan utbildningsförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen ska fortsätta.

Lika tydligt som i exemplen ovan är det inte att utställningen om och av romer skulle leda till verksamhetsutveckling. Avsikten med projektet när det gällde utbildning till verksamheter såsom myndigheter, kommunala förvaltningar, vården m.fl. var att bemötandet från tjänstemän gentemot romer och hanteringen av ärenden som rör dem, skulle förbättras genom ökad förståelse och kännedom om romernas kultur och historia. Huruvida detta skett är svårt att mäta. En möjligen oplanerad verksamhetsutveckling uppges dock redan ha skett då enhetschefen på museet anser att projektet har förändrat museets arbetsmetoder och dess samverkan med externa grupper.

När det gäller *MR-utveckling inom offentlig förvaltning* är det en mer konkret förändring som avsågs då deltagarna gör en handlingsplan för verksamheten. Handlingsplanen ska bli ett levande dokument och ska antas av de politiska församlingarna. Projektledaren menar att en garanti för att handlingsplanerna efterlevs är att det är de som arbetar i verksamheterna som tagit fram planerna. Incitamentet till att leva upp till dem kommer då inifrån verksamheterna, det är inte pålagt dem utifrån.

Inom *Kompetensutveckling för en evidensbaserad praktik inom den sociala barn och ungdomsvården* sade projektledaren att projektet ingick som en strategisk del i ett pågående arbete för att socialtjänsten ska en ska bli en lärande organisation samt för att uppnå Stockholms stads vision att ha en socialtjänst i världsklass 2030. Det faktum att man inom

projektet hade ett traineeprogram för socionomstudenter i syfte att underlätta rekrytering av kunnig och tillika intresserad personal, kan också ses som ett uttryck för detta.

En del av projekten har haft visioner om att utbildningar från projektet ska kunna göras tillgängliga på ett nationellt plan och därigenom leda till verksamhetsutveckling inom många fler verksamheter än de nu berörda. I *Kompetensförsörjning inom besöksnäringen i Dalarna* var en av samarbetsaktörerna näringslivsorganisationen Rese- och Turistnäringen i Sverige (RTS). Representanten från RTS menade att verksamheterna inom näringen måste professionaliseras. Projektets och turistnäringens ambition är att ha en utbildningsatsning i hela landet utifrån konceptet att man gör behovsanalyser på regional nivå. Utbildningarna ska ges regionalt för att de ska bli nåbara för företagen. Konceptet för landet ska därför bli både behovsstyrt och regionalt anpassat. Den långsiktiga ambitionen för *Consensio* är att lägga grunden för en permanent *Välfärdsakademi*, ett slags kunskapscentrum som drivs av många samarbetande organisationer där man kan ta tillvara projektets tvärorganisatoriska utbildningsmodell. Visionen är att välfärdsakademin kan bli en bas för nationell fortlöpande och gemensam kompetensutveckling när det gäller funktionshinder. Därigenom ska man lyckas verksamhetsutveckla myndigheter och förvaltningar i hela Sverige inom projektets fokusfrågor.

Spridningsåtgärder

Det har i projekten förekommit en rad olika exempel på spridningsåtgärder, såsom hemsidor, nyhetsbrev, filmer på Youtube och Facebook-sidor. Dessa metoder har använts för att öka kännedomen om projekten hos personal, chefer, allmänhet och andra intressenter, exempelvis politiska beslutsfattare. Allt i syfte att stärka projektets insatser och göra det lättare att uppnå målen.

Det resultat av spridningsåtgärderna som nämndes i alla projekt var att ryktet spridit sig om att det var bra och intressanta utbildningar som gavs i projekten. Samtliga projekt hade sett ett ökat intresse för de flesta av utbildningarna med tiden, ett resultat som de trodde borgade för att de höll en hög kvalitet, vilket bekräftades i *Consensio* som i deltagarenkäten fått svaret att 96 % av respondenterna skulle rekommendera projektets utbildningar till en kollega. Ett annat exempel på ökad efterfrågan var att inom besöksnäringensprojektet i Dalarna hörde företag som inte var med i projektet av sig och ville köpa utbildningarna till sin personal.

Diskussion

Vad tyder enkätresultaten på?

När det gäller de kännetecknande inslag som redovisats inledningsvis och som bedömts som viktiga för att uppnå långsiktig och strategisk kompetensutveckling med hjälp av arbetsplatslärande (se metodkapitel), uppvisade enkäten en relativt positiv bild av det arbete som försiggick inom projekten. Det finns dock ingen tidigare enkät av detta slag vilket gör en jämförelse med tidigare projekt omöjlig. Vidare kan så kallade överskattningar förekomma. Vi kan heller inte dra några generella slutsatser om projekt med låga bedömningar (siffrorna 1-3) på frågor i enkäten. Det finns projekt som inte passar in i den mall där projektet genomför utbildningar till anställda inom väldefinierade organisationer. Låga bedömningar behöver därmed inte betyda att det är något fel i projektets konstruktion eller funktion, bara att det syftar mot något annat än det vi önskat få bedömt eller att det har en struktur som inte passar in på våra frågeställningar.

Det finns inget i enkäten som tyder på att projekt som bedrivs med enstaka korta utbildningstillfällen generellt sett fungerar sämre än de med längre utbildningar. Ett projekt angav exempelvis följande i kommentarsfältet: *”Enstaka föreläsningar kan utifrån ses som kortsiktiga ad hoc-lösningar, men de ingår i längre processer som drivs gemensamt av projekt och verksamhet, där förändringen i verksamheten är långsiktig och effektiv för organisationen.”* Ingår korta utbildningspass i en långsiktig strategi för verksamhetsutveckling kan de naturligtvis fungera utmärkt för syftet. Eftersom vi ville beskriva arbetsplatslärande sökte vi dock specifikt efter projekt med huvudsakligen längre utbildningar till fördjupningsurvalet, då det var känt sedan tidigare att korta kurser utan stark förankring i verksamhet eller hos ledningen, ofta inte ledde till något alls (se Ellström s. 8 i Abrahamsson, m.fl. 2012). Vi kunde i enkätresultaten urskilja en indikation på att projekt med längre utbildningar verkligen var mer relevanta att studera ur ett arbetsplatslärandeperspektiv. De projekt som huvudsakligen bedrevs med längre utbildningar var något oftare än övriga baserade på problem och situationer i verksamheten. Det senare var i sin tur starkt relaterat till att det ansågs finnas ett högt engagemang för projektet hos de anställda. I övrigt nöjer vi oss med att konstatera att vi inte har kunnat studera de långsiktiga effekterna av projekten då de var pågående vid undersökningstillfället, alltså kan vi inte dra några övriga slutsatser rörande utbildningarnas längd.

Stöd för lärande

Att projekt i hög grad ansåg sig förbättra både jämställdhet och tillgänglighet, dvs. hade ett fokus på diskrimineringsorsaker, funktionsnedsättningar och andra svårigheter för individen, medförde att dessa projekt i högre grad än andra bedömde att de gav *”stöd för individers olika sätt att lära in ny kunskap”*. Vi tolkar detta som en indikation på att *om deltagaren som lärande individ* finns med i tankarna vid planeringen av projekt, kan detta ha en avgörande betydelse för hur och i vilken grad man adresserar både de horisontella kriterierna och olika inlärningsätt. Även projekt som i huvudsak inriktar sig på verksamhetsutveckling kan dra nytta av denna erfarenhet. Att se människan kan vara lönsamt även i det perspektivet då dennas inläring och påföljande arbete kan fungera bättre om/när man gör personliga anpassningar.

Samband mellan metoder/faktorer

Det vi vill fokusera är inte enkätsvaren i sig utan sambanden mellan olika metoder och strategier. Där kan vi konstatera att samband som påvisas i enkäten bekräftar många av A&O:s tidigare slutsatser kring arbetsplatslärande. Finns det en långsiktig strategi för verksamhetsutveckling identifierar man kompetensbehoven i verksamheten (och ofta även för individerna). I sådana projekt involveras både personal och chefer, engagemanget är högt från samtliga parter, fackförbund och utbildare inkluderade. Alla verkar, enligt vår tolkning, samlas kring ett gemensamt intresse för det verksamheten behöver för att utvecklas. Det kan finnas en koppling till arbetsplatslärande i detta, vilket indikeras av att deltagaren oftare i dessa projekt än i andra, angavs lära på jobbet tillsammans med kollegorna.

Att det finns en organisatorisk efterfrågan på de nya kunskaperna ger enligt enkätresultaten en kombination av organisatoriskt och individuellt lärande. De nya kunskaperna tas väl emot och efterfrågas på arbetsplatserna och lärandet omsätts snabbt i ny praktik. Att projektets ledning och de deltagande arbetsplatserna uppgavs ha en tät och nära kontakt i dessa projekt kan tyda på att den process som projektet genererar sker i ett samspel med mottagarna. Eventuella missförhållanden kan därigenom kommuniceras snabbt. Projektet verkar därigenom på ett integrerat sätt på arbetsplatsen och har kännedom om vad som efterfrågas eller bör förändras.

Det verkar som om de ovan beskrivna förhållandena inom strategiskt långsiktiga, framtidsblickande projekt skapar större förutsättningar för att ett arbetsplatslärande ska ske. Resultaten tyder också på att arbetsplatslärandet på ett medvetet sätt förväntas leda till en utveckling av verksamheten.

Intermediärer sammanför och samordnar aktörer

I enkäten efterfrågades i vilken grad projektägaren agerade som intermediär mellan företag/organisationer och utbildningsanordnare. När projektägaren angavs agera som intermediär angavs samtidigt ofta att det fanns ett stort engagemang hos utbildare och chefer. Eftersom det här handlar om kompetensutvecklingsprojekt är just detta resultat kanske föga överraskande, men sambanden som framträder är ändå intressanta att lyfta fram. Vi gör den försiktiga tolkningen att dessa samband kan tyda på att när projektägaren fungerar som mellanhand (som ska mäkla utbildningar som motsvarar mottagarnas behov) *så ökar utbildarnas engagemang*. Även chefernas engagemang ökar. Dessa resultat skulle vidare kunna tolkas som att projektägaren har lyckats processa fram vad utbildningsbehovet verkligen handlar om. Man har ställt frågor och på så sätt fått behov och leverans att stämma överens. En positiv konsekvens skulle kunna handla om att kopplingen till verksamhetsutveckling i dessa fall har blivit tydligare (när projektägaren agerade som intermediär sågs projektet också ofta som en strategi för verksamhetsutveckling), antingen att företags/organisationens strategier redan var utvecklade innan projektet eller att projektägaren genom processen med behovskartläggningen påverkat dessa.

I en stor intervjustudie inom avslutade ESF-projekt (Sävenstrand, 2014) ombads involverade kontaktpersoner respektive chefer på arbetsplatser att gradera hur stor förändring projektet hade medfört samt hur engagerad projektägaren varit. Resultaten på dessa två frågor visade ett mycket starkt samband, ju högre engagemang från projektägaren, desto bättre resultat visade projektet när det gällde vad som var implementerat efteråt. De personer som sitter på ledande positioner måste alltså ha ett engagemang för projektets utvecklingsmål för att alla i kedjan ska få målet med förbättrad verksamhet klart för sig. Det verkar i vår studie som om projekt där detta engagemang funnits, genom att projektägaren agerat som intermediär, har påverkat engagemanget hos de chefer som finns i ute verksamheterna. Vår enkät visar att det i projekt med en intermediär samordning syntes en ökad beredskap på arbetsplatserna att omsätta nya kunskaper i handling samt att kunskaperna i flera fall redan användes. Detta resultat tror vi kan ha en grund i projektägarens vilja att ta på sig intermediärrollen för att underlätta samverkan.

Att projektägaren agerade som intermediär kan möjligen också ha bidragit till ett ökat arbetsplatslärande då chefer som verkade inom dessa projekt i hög grad angavs skapa förutsättningar för ett lärande på arbetsplatsen. Projekt som ägs av en intermediärt agerande organisation verkar dessutom i större utsträckning än övriga ha gjort anpassningar till deltagarnas behov och förutsättningar. Detta kan tyda på ett genuint intresse för att en inläring verkligen ska ske hos samtliga deltagare. Det ser ut som att organiseringen av projektet med en projektägare som aktivt agerar mellanhand och driver samverkan med relevanta aktörer med ett strukturpåverkande syfte, *samtidigt* i hög grad klarar av att möta individens olika behov och förutsättningar.

Vi tolkar resultaten från både enkäten och fördjupningsstudien som att intermediära projektägare arbetar både med operativ samverkan (med koordinerade insatser för individer och organisationer) *och* med strategisk samverkan för mer långsiktiga effekter. Det senare

måhända i något mindre omfattning. Vår erfarenhet är att det strategiska arbetet är just ett långsiktigt arbete som kräver upparbetade kontakter på en hög nivå i inblandade organisationer. Sådana kontakter är något som kan utvecklas under hand speciellt om projektägaren har ett uppdrag som en viktig aktör i lokal eller regional kompetensförsörjning. Detta kan även gälla om projektägaren fungerar som intermediär i flera projekt efter varandra där projekten ingår i en långsiktig utvecklingsstrategi där man bygger vidare på gjorda erfarenheter, s.k. pärlbandsprojekt (Sävenstrand m fl, 2012).

Att projektägaren agerar intermediärt kan få flera positiva effekter om uppgiften sköts på rätt sätt (se Ljungzell m fl, 2013, s 66). Det kan bidra till utvecklingen att en organisation tar initiativ och samlar sådana aktörer som kan bidra på olika sätt. Att organisationen ingår i nätverk ger spridning av kunskaper och idéer (Benner, 2003). Det var urvalsgrundande för att komma med i fördjupningsstudien att projektägaren agerade som intermediär, vilket därmed alla de åtta fördjupningsprojekten har svarat positivt på i enkäten. Att samtliga har en intermediärt engagerad ägare kan ha påverkat flera andra faktorer vilka i sin tur gjorde att just dessa projekt kunde komma högt upp i vårt urval. Vi menar alltså att projekt med ägare som agerar aktivt samordnade och pådrivande, möjligen kan ha haft ett tidigare utvecklingsinriktat lärande som lett till att de högre än andra projekt motsvarar de kriterier vi satte upp som urvalsgrundande inför fördjupningsstudien.

Betydelsen av involverade chefer

Att kompetensutvecklingen skedde på flera organisatoriska nivåer, för både chefer och personal, kan, liksom andra sätt att involvera cheferna, leda till ett större engagemang för projektet hos dessa. Involverade chefer följde upp nya kunskaper och såg till att de användes. De anpassade också på arbetsplatsen så att kunskaper skulle kunna komma till användning. Att chefer visade engagemang var relaterat till att anställda hade ett engagemang.

Här kan vi verkligen tala om ”Katten på rätten och rätten på repet...”. Enligt det ovan beskrivna visar enkäten på värdet av en kedja av engagemang och vilja till ökad kunskap. Kedjan löper obruten från den yttersta ansvariga parten, projektägaren, vilken engagerar sig i intermediär samordning och kontaktskapande samt strategisk påverkan, ner till verksamhetschefer och vidare till personal som får utveckla sig själva och sina arbetsmetoder tillsammans med kollegorna. Finns en sådan engagemangs- och handlingskedja verkar projektet klarar av att inrikta sig såväl på det större perspektivet med verksamhetsutveckling, som på det lilla perspektivet, där det kan handla om de enskilda individernas olika sätt att lära. I de åtta fördjupningsprojekten finns flera exempel på en sådan kedjas påverkan på projektens utformning i både stort och smått.

De åtta fördjupningsprojekten

För att läsaren rätt ska förstå de åtta projekten rekommenderar vi en genomläsning av projektbeskrivningarna eftersom de är att betrakta som ett betydande resultat av denna studie. Att vi valt att lägga dem som en bilaga till studien på grund av mängden sidor de omfattar. Vi är övertygade om att läsaren kan få mycket inspiration, kunskap och egna utvecklingsidéer genom att titta närmare på dessa projekt. I detta stycke ämnar vi bara diskutera vad vi funnit som var gemensamt utifrån ett fokus på metoder för arbetsplatslärande.

Behovsinventering

Vikten av och värdet med en grundlig behovsinventering syns tydligt i de utvalda projekten. Representanter för alla åtta hade markerat siffrorna 5-6 som sin bedömning i enkäten av om

deras kompetensutveckling ingick i en långsiktig strategi som skulle förändra organisationen till det bättre. Enligt vad som berättades under intervjuerna, agerade heller inget av de åtta projekten utan en plan och ett aktivt intresse för att lärandet skulle integreras i verksamheterna och att dessa verksamheter därigenom skulle bli bättre ur någon aspekt. Några exempel på vad som skulle bli bättre var: inom LEVEL 2 hade man förändrat en hel organisation, från linjeorganisation till matrisorganisation, vilket skulle ge bättre beslutsstruktur; förskoleverksamheten i Härryda skulle bli mer kunskapsintensiv, höja sin kvalitet samt bli en attraktiv arbetsgivare; projektet för evidensbaserad praktik verkade utifrån ett överordnat mål att hela socialtjänsten i Stockholm stad i förlängningen ska bli en lärande organisation.

Intervjuerna tyder på att intervjupersonerna generellt sett anser att de valda insatserna och aktiviteterna matchar de behov man tidigare identifierat. Visst hade man i några fall velat nå ännu längre, men ingen säger att man valt fel metoder för att nå målen.

Medvetenhet om att involverade chefer behövs

I de flesta av de åtta fördjupningsprojekten tyckte vi oss kunna urskilja att det fanns en organisatorisk efterfrågan på de nya kunskaperna. Denna efterfrågan från ”toppen” kan ha påverkat att projekten i hög grad önskade att få med cheferna ute i verksamheterna. Det fanns en medvetenhet och insikt om att cheferna inom de projekten inte får lämnas utanför om det ska ske en organisatorisk utveckling genom kompetensutveckling av anställda. Under intervjuerna var det en klar och tydlig uppfattning, uttalad av många av de intervjuade, att cheferna måste vara involverade och ”med på tåget”. Ledare och chefer på alla nivåer i organisationen måste vara införstådda med syftet med kompetensutvecklingen – och även förstå *varför* syftet är eftersträvsansvärt. De intervjuade såg det i flera fall som att cheferna måste vara nyckelpersoner som skapar goda förutsättningar för lärande och efterfrågar införande av andra arbetssätt på arbetsplatsen. De ska också följa upp förändringar genom exempelvis medarbetar- och lönesamtal. Helst ska dessa chefer också leda utvecklingen i önskad riktning genom att själva vara/bli processledare. Dessa saker var inte helt enkla att uppnå, men alla åtta projekt strävade i den riktningen. Bland annat använde de sig av processledarutbildningar och workshops för chefer inom projektets deltagande verksamheter i avsikt att höja dessas efterfrågan på projektets utbildningar och, inte minst, på efterföljande resultat och effekter av utbildningarna.

En studie av de projekt som ingick i ESF:s utlysning ”Kompetensutveckling med inriktning på arbetsorganisation för ett ökat lärande och en bättre hälsa”³ diskuterar också hur flera av de projekt som finansierades via denna utsett samtalsledare eller studiecirkelledare i befintliga personalgrupper i syfte att fortsätta arbetet efter de respektive projektens slut (Ehneström m fl, 2013). Detta framhålls också som ”... ett innovativt ’grepp’ som potentiellt kan vara en mycket viktig framgångsfaktor för hållbarhet” (Svensson m fl, 2013). Interna handledare eller processledare anses i dessa projekt ha använts på ett framgångsrikt sätt i syfte att stötta och befästa lärandet i de respektive verksamheterna. Det nämns även att inom flera av de studerade projekten hoppas man att ledningen ska se de internt rekryterade personerna som en investering och att de efter projekttiden ska få fortsätta jobba med kompetensutveckling enligt den ordinarie verksamhetens övergripande kompetensutvecklingsplan. Avslutningsvis framhålls också ”användningen” av denna typ av processtödare som ett sätt att integrera/koppla samman lärandeaktiviteter och utveckling av arbetsorganisationen då intern kompetens i form av processtödare (samtalsledare/studiecirkelledare) stöttar och driver, och därmed utvecklar, projektarbetet i verksamheten (ibid.).

³ dnr 2010-5090002

Lärande från andra projekt

Intervjuerna visar att ett flertal av projektledarna i de åtta projekten hade studerat andra, ofta tidigare, ESF-projekt och projekt finansierade av andra och på så vis lärt sig av tidigare erfarenheter. De ansåg sig därmed ha undvikit att kliva i en del av de "fällor" som finns när det gäller denna typ av satsningar/insatser såsom t ex att enbart rikta projektets aktiviteter till anställd personal på lägre nivåer samt låta denna personalgrupp gå på isolerade storföreläsningar utan att ge stöd för den nya kunskapen på arbetsplatsen.

Följande två exempel får illustrera lärandet från tidigare erfarenheter: De projektansvariga för besöksnäringen hade lärt från ett pilotprojekt i Kalmar som de varit lite involverade i. Det projektet hade samma inriktning och de hämtade lärdomar från det men var nu beredda att 'ta det ett steg till'. De uttrycker, liksom flera andra intervjuade, att det är "*precis så man ska jobba*". Det andra exemplet är LEVEL 2 som var just en *andra nivå* och utgick från ett eget tidigare projekt som hade fokuserat mer på personalen som individer och detta hade upplevts som lite för spretigt. Nu satte man ett istället ett ordentligt fokus på verksamhetsnivån för att uppnå en arbetsorganisatorisk utveckling. Denna i sin tur hade sin utgångspunkt i att motsvara patienternas/kundernas behov.

Vi kan genom dessa resultat konstatera att det har förekommit ett lärande från tidigare eller pågående projekt, mer eller mindre lyckade sådana, samt att projekten i sin planering har lyssnat till de råd som kommit om hur man bör göra/gå tillväga för att projektet ska ge långsiktiga och eftersträlvade effekter. Vi ser det som något mycket viktigt att ett sådant lärande fortsätter; att också mindre bra resultat och uteblivna effekter av kompetensutveckling analyseras och att resultaten av analyserna får ett fortsatt sammanhang att spridas i.

Det finns givetvis andra vägar att lära än genom att ha befunnit sig inom andra projekt. ESF:s temagrupper och de fyra processtöden⁴ (för respektive Strategisk påverkan & lärande Jämställdhetsintegrering, Tillgänglighet och Projektutveckling) har under programperioden 2007-13 åstadkommit många olika kunskapsdokument om hur projekt fungerar. Det finns nu en stor mängd litteratur med lärande exempel att luta sig på för den som vill planera för optimala projekt. Vi har inga belegg för att påstå att kunskaperna vi mött kommer genom lärande därifrån men vi tror att de olika gruppernas arbete har påverkat ESF-projekten i slutet av perioden till att bli mer lärande än vad de var i början. Det man tycks ha lärt i projekten överensstämmer i hög grad med det som publicerats i form av kunskaper från temagrupper och processtöd och det tyder på någon typ av samband häremellan.

Utbildningsmetoder relaterade till arbetet

Sammanfattningsvis är de utbildningsmetoder som identifierats i fördjupningsstudien inte helt nya. Forskningscirkelarna är kanske den metod som i sin helhet är nyast av dem vi träffat på i studien. Den börjar även sprida sig då intresset för att använda sig av interaktiv forskning som metod när det gäller utvecklingen av olika organisationer eller andra sociala fenomen. (Det gäller oftast underifrån driven utveckling som sker inom/genom olika typer av organiseringar. Ett exempel på pågående forskningscirkel kallas *Blandande lärande nätverk*⁵ och förekommer inom anhängstödsområdet. Dessa nätverk blir länkar för kunskapsutbyte mellan forskning, praktik och beslutsfattare.) I de övriga sju projekten förekom dock många moderna inslag av ökad delaktighet och direkta kopplingar till deltagarens eget dagliga arbete, vilket också var avsikten från projektens sida. Vi såg att flera projekt hade en kombination av

⁴ Se processtöden på <http://www.esf.se/sv/vara-program/Socialfonden/Processtod/>

⁵ Se http://anhoriga.se/Global/St%c3%b6d%20och%20kunskap/BLN/Dokument/BLn_pdf_hemsida_2014.pdf

lärstilarna: lära sig själv – lära av andra – lära på jobbet (eller tillsammans med andra från jobbet).

Arbetsplatslärande behöver inte med nödvändighet vara arbetsplatsbunden, men att kolleger och arbetsuppgifter finns med är vara några viktiga kriterier. Likaså att lärandet omsätts i praktiken, i arbetet, och att lärandet är integrerat i den ordinarie verksamheten. Deltagarna i de åtta projekten lärde visserligen inte alltid ”på jobbet” men nästan hela tiden tillsammans med kollegorna. I en del projekt kanske kopplingen var svagare än i andra men deltagarna hade i helt övervägande grad nytta på sin arbetsplats av det de lärt sig. Detta är ytterligare en anledning till att vi rekommenderar en genomläsning av projektbeskrivningarna.

Fungerar metoderna?

Vi vill understryka att denna studie *inte* innebär en form av utvärdering eller gör några anspråk på att bedöma vad projekten leder till när det gäller implementering av metoder eller uppmätta kunskapsnivåer hos deltagare. Under intervjuerna frågade vi ändå om den intervjuade sett några resultat eller fått annan respons på projektets insatser. Avsikten var att se om någon metod urskilde sig i något avseende, men vi fick inte in något tydligt resultat kopplat till detta. Det kunde också vara intressant att finna misslyckade försök att använda vissa utbildningsmetoder. De intervjuade deltagarna (alternativt chefer för deltagare) har dock inte vid något tillfälle sagt att en utbildning skulle ha haft ett mindre bra upplägg. Projektens utvärderingar var i flera fall heller inte tillräckligt långt komna vid undersökningstillfället för att vare sig kunna påvisa några konkreta, kvantifierade förändringar ute på arbetsplatserna eller uteblivna sådana. Detta gjorde det svårt för de intervjuade att komma med några välgrundade utsagor. Vi kan således inte urskilja att någon särskild metod skulle fungera bättre eller sämre än övriga.

Vad vi kan nämna om metoderna är att enligt bedömningar som kommit till projektorganisationernas kännedom verkade de flesta utbildningsinsatser ha nått målgruppen på ett ändamålsenligt sätt. Flertalet projektledare berättar att de mötts av chefer som sagt att de märkt ett större intresse för de frågor utbildningarna har handlat om hos den personal som gått utbildningarna. Sjukhuset i LEVEL 2 hade märkt att de fick fler uppdrag från de styrande politikerna vilket projektorganisationen tolkade som att det blivit effektivare som vårdverksamhet genom projektets insatser.

Övergripande slutsatser

En majoritet av de 101 projekten som besvarade enkäten uppgav att de bedrevs inom en långsiktig verksamhetsstrategi för kompetensutveckling av anställda. När detta följdes upp inom fördjupningsstudien visade det sig stämma för de åtta projekt som studerades närmare. Vi ser starka tendenser i de åtta projekten på att det finns en medveten koppling mellan utbildningar, lärande på arbetsplatsen och verksamhetens utveckling. En försiktig tillika positiv tolkning av detta är att detta möjligtvis kan anses tyda på att det skett ett visst lärande sedan programperiodens början. Denna utveckling kan fortsätta under förutsättning att kunskaper om hur projekt ska formuleras, och hur de ska organiseras för ett framgångsrikt arbetsplatslärande, fortsätter tas fram och spridas. I denna studie ser vi framförallt betydelsen när det gäller den engagerade kedjan: från projektägaren som drivande intermediär som påverkar utbildarnas engagemang, vidare över involverade chefer som agerar processledare, till personalen som förstår hur och varför verksamhetens ska utvecklas. Personalen ser sin och

kollegernas roll i denna utveckling genom att det finns en strategi för hur lärandet ska integreras i deras ordinarie arbetsuppgifter.

En angelägen fråga är att vi ser behoven av forskningsinsatser på och inom socialfondsprojekt som viktiga att utöka under nästa programperiod. De rent vetenskapliga resultat vi träffat på under intervjuerna kom inte genom socialfondens försorg utan närmast av en händelse, som oplanerade resultat utanför projektens mål eller genom initiativ från andra som sett en möjlighet att skapa värdefull kunskap (*LEVEL 2*). Flera av projekten skulle kunnat generera betydelsefulla forskningsresultat. Ett stort projekt som *Consensio* kunde genom en forskningsinsats ha hjälpt till att visa hur och om det fungerar att ändra myndigheters bemötande av funktionshindrade genom kompetensutveckling och försök att involvera chefer och arbetsplatser. Likaså *Romsan*, som använde både liknande och helt olika metoder. Båda dessa projekt kunde ingått i en intressant forskningsstudie. Denna process att skapa användbar kunskap ser vi som väsentligt mer intressant än om projektet utbildat ett visst antal personer, dvs om man uppfyllt ett kvantitativt mått. Vårt medskick till framtiden blir därför en parafras på det kända uttrycket ”Det är bättre att göra rätt saker än att göra sakerna rätt”, nämligen: Det är viktigare att veta om projektet gör på rätt sätt med deltagarna, än att veta exakt hur många av dem man gjort fel med.

Referenser

- Abrahamsson, L., Andersson, P., Ellström, P.-E., Johansson, J., Johansson, S. & Johansson, K. 2012. *Ingredienser för framgångsrikt arbetsplatslärande – En populärvetenskaplig sammanställning i halvtid*. Temagruppen arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet. Luleå. Urban Print.
http://www.esf.se/Documents/Press/Publikationer/Ingredienser_f%C3%B6r_framg%C3%A5ngsrikt_arbetsplatsl%C3%A4rande.pdf
- Benner, C. 2003. *Labour Flexibility and Regional Development: The Role of Labour Market Intermediaries*. *Regional Studies* 37(6-7): 621-633
- Ehneström, C., Ellström, P.-E. & Svensson, L. *Kompetensutveckling med inriktning på arbetsorganisation för ett ökat lärande och en bättre hälsa*. A&Os rapportserie: nr 5.
<http://www.arbetsplatslarande.se/publicerat/rapport-kompetensutveckling-med-inriktning-pa-arbetsorganisation-for-ett-okat-larande-och-en-battare-halsa2>
- Florén, A.-K. & Wallin, G. 2013. *Handbok I arbetsplatslärande – vad, hur och varför det är viktigt*. Temagruppen arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet. Luleå. Åtta.45
http://www.e-magin.se/v5/viewer/files/viewer_s.aspx?gKey=v7frv6vc&gInitPage=1
- Holmgren, A. (red), Florén, A.K., Ekenberg, S., Ellström, P.-E., Parding, K., Stenberg, M., Kapteijn, A. & Svensson, L. 2012. *Arbetsplatslärande i kristid - En intervjubok om människor som trotsade finanskrisen*. Temagruppen arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet. Luleå. Printon.
<http://www.esf.se/Documents/Press/Publikationer/Arbetsplatslarande%20i%20kristid%202.pdf>
- Howells, J. 2006. *Intermediation and the role of intermediaries in innovation*. *Research Policy* 35(5): 715–728
- Krosnick, J.A. 1999. *Survey research*. *Annual Reviews Psychology* 50: 537-567
- Ljungzell, M. (red.), Andersson, G., Holmquist, M., Jakobsson, E., Jönsson, F., Kock, H., Ljungzell, M., Wallo, A. & Åberg, C. 2013. *Uppdrag kompetensförsörjning. Rollen som intermediär*. SPeL-rapport nr 10 http://www.apel-fou.se/images/stories/pdf/uppdrag_kompetensforsorjning.pdf
- Smedlund, A. (2006). *The roles of intermediaries in a regional knowledge system*. *Journal of Intellectual Capital* 7(2): 204-220

- Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. (red.) 2013. *Att fånga effekter av program och projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Sävenstrand, A., Svensson, L., Holmström, P., Fred, M. & Forssell, R. 2012. *Pärlbandsprojekt - Projekt som verktyg i en långsiktig utvecklingsstrategi*. SPeL-rapport nr 5 http://www.apel-fou.se/images/stories/pdf/uppdrag_kompetensfrsorjning.pdf
- Sävenstrand, A. 2014. *Förändring genom socialfondsprojekt*. SPeL-rapport nr 12. <http://www.apel-fou.se/images/stories/pdf/forandring%20genom%20socialfondsprojekt.pdf>

BILAGA 1

Nedan följer beskrivningar av de åtta projekt som valdes ut för en fördjupande studie. Beskrivningarna grundar sig i intervjuer med personer med nära kontakt med projektet och dess aktiviteter. I varje projekt är en projektledare intervjuad.

PROJEKT 1. KOMPETENSUTVECKLING FÖR EN EVIDENSBASERAD PRAKTIK INOM DEN SOCIALA BARN OCH UNGDOMSVÅRDEN

Sida hos ESF: <http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Stockholm/Kompetensutveckling-for-en-evidensbaserad-praktik-inom-den-sociala-barn-och-ungdomsvarden/>

Projektägare: Socialförvaltningen, Stockholms stad

Budget från ESF: 19 582 360 SEK

Intervjuade: Projektledaren, metodutvecklaren i Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning samt studierektorn för socionomutbildningen på Stockholms universitet.

Syften och mål

Projektet *Kompetensutveckling för en evidensbaserad praktik inom den sociala barn och ungdomsvården* ska höja kompetensen inom Stockholms stads socialtjänst och öka kvaliteten i utredningsförfarandet inom barn- och ungdomsvården. Kompetensutveckling sker på alla nivåer inom organisationen; projektaktiviteter riktas till studenter, socialsekreterare, utförare, metodutvecklare och chefer. Målet är att Stockholms stads socialtjänst ska bli en lärande organisation, vilket går i linje med att Stockholms stads vision att ha en socialtjänst i världsklass 2030.

De behov som ska tillgodoses i projektet blev först synliggjorda genom *Vanvårdsutredningen*⁶, samt i socialförvaltningens egen utredning *Barnuppdraget i Stockholms socialtjänst* (BUSS). Projektledare beskriver resultatet av dessa utredningar som skrämmande. Dessutom hade socialtjänsten i vissa av Stockholms stadsdelar en omfattande personalomsättning. Detta gällde särskilt i stadsdelar med stor socioekonomisk problematik. Rättsäkerheten var i fara eftersom man kunde se stora kompetensbrister, tjänstemännen arbetade inte utifrån dokumenterad kunskap och ingen visste hur eller vad de andra gjorde. Projektets utvecklingsområden identifierades och formulerades utifrån de båda utredningarna.

Saknas utarbetat material

Evidensbaserad praktik innebär att man i sitt arbete ska väga in följande tre kunskapskällor; professionell expertis, klientens erfarenheter och önskemål samt tidigare forskning och kunskap. I dagsläget finns inget generellt material om *hur* man kan tillämpa detta. Det svåra är att sätta ord på den professionella expertis man redan besitter, vilket heller inte tillhör socialtjänstens kultur, istället talar man där om *magkänsla*. Denna magkänsla vill projektet försöka sätta ord på.

⁶ Vanvård i social barnavård – slutrapport. SOU 2011:61

”Magkänsla” ska bli till ord

För att göra just detta, dvs. sätta ord på magkänslan, arbetar 15 metodutvecklare (en per stadsdel samt en från centrala Socialförvaltningen) med att göra fiktiva fallbeskrivningar med utgångspunkt i utredningsprocesser och sedan beskriva dessa utifrån evidensbaserad praktik. ”Vi tror vi gör lika men det gör vi inte alls. Vi ska skapa ett enhetligt förhållningssätt och få en gemensam ram” säger metodutvecklaren.

Metodutvecklarna är uppdelade i fyra grupper och resultatet blir fyra rapporter och fyra så kallade BBIC-utredningar (barns behov i centrum) som kommer att ligga till grund för kommande kompetensutveckling. Som stöd går metodutvecklarna en Metodutvecklarutbildning på 7,5 högskolepoäng på Karolinska institutet. Utbildningen, som är specialgjord för projektet, ska bidra till ökade kunskaper om *hur* och bygger på Lars Oscarssons, professor i socialvetenskap, nio steg inom den evidensbaserade praktiken. Inbjudna föreläsare berättar om olika metoder och utbildningen kopplas ihop med både det fiktiva ärendet och en individuell examensuppgift.

Projektledaren sammankallar till metodutvecklingsträffar där hela gruppen får processa dilemman samt fördjupa kunskaperna inom exempelvis brukarinflytande. De mindre grupperna, t.ex. den så kallade ”våldgruppen”, träffas en gång per vecka för att arbeta på sin rapport. Syftet är att metodutvecklarna ska beskriva utredningsprocessen från inkommen anmälan/ansökan till uppföljning av insats utifrån sin fallbeskrivning. Här ska metodutvecklarna tydligt beskriva socialsekreterarens ställningstaganden, avvägningar och beslut som måste fattas löpande under en utredningsprocess. Det kan gälla när och varför man antingen ska eller inte ska skicka iväg en anmälan till polisen vid misstanke om våld. Resultatet av rapporterna och utredningarna blir en fördjupad kunskap om utredningsprocessen och goda exempel på *hur* man i praktiken kan tillämpa en evidensbaserad praktik. Var och en i grupperna tar med kunskap om hur man gör i sin stadsdel. ”*Jag* är inte med i projektet, utan *min arbetsplats* är med; det måste finnas ett flöde av kunskap”, säger metodutvecklaren. Efter en lärandediskussion i den stora gruppen ska de ta med det som kommit fram till sina arbetsgrupper i den egna verksamheten. Metodutvecklarna arbetar på halvtid inom projektet och dessa tjänster är också tänkta som karriärvägar. När arbetet är klart kommer socialsekreterare och utförare i hela länet att få kompetensutveckling utifrån det arbete och material som metodutvecklarna arbetat fram. Ett program för fortsatt kompetensutveckling ska vara tillsatt om ett år. Då ska chefer med hjälp av stödfunktioner, bland annat metodutvecklarna som ska bli processtöd, jobba med ett utvecklingsområde som de ringat in i sin stadsdel.

Studenter ska bli trainees

Ett problem med hög personalomsättning är att det är dyrt att nyanställa. Nyutexaminerade personer som anställs har en upplärningstid på cirka ett år och om dessa personer sedan flyttar när de lärt sig arbetet, vilket de ofta gör, blir det en ständig kostnad att lära upp nya. Studenter på socionomprogrammet blir brett utbildade, vilket också är utbildningens egentliga syfte, men det blir ett glapp gentemot önskemålen från verksamheterna inom socialtjänsten. Där önskar man att nyanställda har mer specifika kunskaper inom socialtjänstens område. Detta problem ska projektet lösa genom att driva ett traineeprogram, vilket ses som en möjlighet att stärka personalrekryteringen. Alla studenter på socionomutbildningen får gå på 15 veckors praktik men de som anmäler sig till traineeprogrammet och blir antagna hos Stockholms stad kan få möjligheten att fortsätta som trainee efter praktiken. Till skillnad från övriga projekt, som enbart är riktat mot barn- och ungdomsvården och myndighetsutövning, vänder sig praktik- och traineeprogrammet till samtliga verksamhetsområden inom socialtjänsten. Att bli

trainee betyder att studenten jämsides med utbildningen får en 20-procentig anställning under ett och ett halvt år. För att de som går som trainee ska få bästa möjliga inskolning i verksamheterna utbildas socialsekreterare till traineehandledare i projektet genom en uppdragsutbildning på Karolinska institutet. Det kräver mer att handleda en kollega än en praktikant. Traineen och traineehandledaren utgår från en programförklaring som tagits fram utifrån vad man som trainee behöver öva på för färdigheter under sin tid som trainee. Programförklaringen är samma för alla stadsdelar men olika för verksamhetsområdena. På detta sätt kan de lära sig att arbeta utifrån en evidensbaserad praktik direkt i arbetet samtidigt som de får med sig den teoretiska biten från universitetet. Genom traineeprogrammet får socialtjänsten tillgång till ny personal som är insatt i det dagliga arbetet och har en kunskap som är direkt kopplad till verksamheten och klienternas behov. Att ta emot studenter som praktikanter och trainees brukar lyftas fram av verksamheterna som en utveckling för dem, säger studierektorn för socionomprogrammet. Kostnaden blir nog densamma, eller mindre, med att anställa traineer som stannar kvar, jämfört med att hela tiden lära upp nya som ändå slutar, tror han. Studenterna får också bättre resultat i studierna genom sin praktik i verksamheterna. De tar dessutom tillbaka kunskap till universitetet vilket berikar diskussioner på seminarierna där, det blir en *win-win*-situation. Studierektorn upplever att studenterna fått en mer positiv attityd till att arbeta inom socialtjänsten. Han tror att de nu har mindre fördomar om socialtjänsten, och menar att även detta är en effekt av projektet. ”Många söker till traineeprogrammet och intresset är stort”, säger han.

Forskning

Ett tredje spår i projektet utgörs av tre utvecklingsledare (en från varje FoU-miljö i länet) som, istället för som metodutvecklarna vilka utgår från utredningsprocessen, ska utgå från egna fokusområden som deras uppdragskommuner tillsammans definierat. De tre fokusområden som valts är HVB-uppföljning (hem för vård och boende), kontaktperson/kontaktfamilj samt familjehem.

Utvecklingsledarna går samma högskoleutbildning som metodutvecklarna och projektledaren har regelbundna träffar med FoU-miljöerna i syfte att dela kunskaper och erfarenheter. Resultatet från de fokusområden som FoU-miljöerna arbetar fram, samt från metodutvecklarnas rapporter, kommer att ligga till grund för tre lärandeseminarier/konferenser som kommer att genomföras 2014. Syftet med dessa är att sprida och dela erfarenheter i Stockholms län.

Utbildningarna

Utbildningarna i projektet har och kommer att handla om praktisk tillämpning, det ska inte vara så teoribaserat. Det handlar om seminarieblock som man tar hem och tillämpar för att komma tillbaka till uppföljande seminarier, inte föreläsningssjök. Det här projektet är en annan sak för det är en grupp och man kan gå på kurs med sina arbetskamrater och kan knyta an till sin verklighet, säger studierektorn. Projektledaren ser en röd tråd som ska gå genom samtliga kompetensutvecklingsaktiviteter och ha en tydlig koppling till evidensbaserad praktik. Alla ska få tydliga exempel. Metodutvecklarna ska ha klart sin kompetensutvecklande roll år 2014, då ska de vara den processledande nyckeln för arbetsgrupperna och möjliggöra att kunskaperna omsätts i vardagen. De ska bidra till att ”koppla ihop” ledning och praktiker.

Valet av metoder och uppföljning av tillämpningen

Metoderna har valts genom att man tittat på tidigare ESF-projekt där man har använt enbart poänggivande kurser där deltagarna gått ”en och en”. Lärdomen från dessa projekt var dock

att detta tillvägagångsätt var problematiskt eftersom organisationerna inte hängde med, vilket gav en frustration för deltagarna eftersom de då inte kunde tillämpa kunskaperna i sitt arbete. Projektet kommer därför att bjuda in samtliga enhetschefer för att se till att de "är med på tåget". Att evidensbaserad praktik ska tillämpas kommer även att synas genom att socialtjänsten har en resultatstyrning med effektmål och indikatorer som ska redovisas inför politikerna. Stockholms stad tillskjuter egna medel till effektutvärdering för att se om projektet haft effekt för klienten. Ledningsgruppen bör också göra en utvärdering på plats, säger projektledaren. Till detta kommer socialtjänstinspektörernas internkontroll. De ska se på utredningsförfarandet och rapportera årligen i fyra år. Två utvärderingar ska genomföras på projektet. En följeforskning som är en utvärdering av själva projektet och dess måluppfyllelse. Sedan har socialförvaltningen i Stockholms stad beslutat att utvärdera om projektets insatser påvisar effekter för den enskilde klienten. Denna följeforskning kommer ha fokusgrupper och granska 280 akter inom barn- och ungdomsvården i syfte att studera om det finns det en röd tråd i bedömningen av "behov och beslut om insats" samt om man i utredningen kan se om brukarinflytande har ökat. Följeforskningen gör ett nedslag under 2013 och planerar en uppföljning 2015. Som ytterligare kontroll på implementeringen kommer stadsrevisorer med uppdrag från fullmäktige att göra en revision på hur socialtjänsten jobbar med evidensbaserad praktik. Alla dessa granskningar kommer bli en garanti för att det som tagits fram och lärts inom projektet kommer att genomföras.

Två styrgrupper

Projektet har en operativ styrgrupp beslutar om projektet och en strategisk styrgrupp. Många nivåer är representerade i grupperna vilket ger kanaler för diskussion om projektet mellan olika intressenter, så som chefer, projektägare, anställda och facket. I den operativa styrgruppen sitter bland andra en personalstrateg ifrån stadskontoret, utsedda avdelningschefer från kommundelarna, facket, representanter från kommunförbundet, FoU-miljöer och lärosäten, exempelvis den intervjuade studierektion som tycker det är roligt att jobba med en så stor organisation som Stockholms stad. I den strategiska styrgruppen sitter båda prefekterna för lärosätena, FoU-miljöernas ordförande, direktörerna för stadsdelsregionerna och den centrala direktören för socialförvaltningen.

Resultat nu och senare

När det gäller framtida resultat tror metodutvecklaren att: "Vi kommer nog över målet och bortom". Resultaten just nu är att alla de intervjuade ser ett ökat intresse och en stor entusiasm hos de berörda inför att få utvecklas som verksamheter och anställda. Stockholms stads socialtjänst är inte 14 år nu längre, det är en myrstack, säger projektledaren. Det finns ett enormt intresse och stor glädje att någon sätter ord på det de gör till vardags, som: "Hur kommer samtalet med barnet till?". Fortsätter vi i denna anda plus att vi har en kontinuerlig kompetenssatsning och att politikerna säger ja till detta, kan vi säkert se långsiktiga effekter, tror hon. ESF bidrar mycket men det är lång väg kvar till att vara i världsklass 2030. En hjälp blir att regeringen har gett Socialstyrelsen i uppdrag att fördela ca 60 miljoner per år som kompetensutvecklingsmedel till kommunerna. De intervjuade är ense om att projektet innebär en rejäl verksamhetsutveckling och anser inte att ett liknade program kunnat genomföras utan projektet. Då hade det bara blivit kurspaket utan någon organisation som kan ta emot det, tror projektledaren. ESF är vår räddning, det är jag övertygad om, tillägger hon.

PROJEKT 2: LEVEL 2

Sida hos ESF: <http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Sydsverige/LEVEL-2/>

Projektägare: Hässleholms sjukhusorganisation

Budget från ESF: 8 528 000 SEK

Intervjuade: Projektledaren, en verksamhetschef och en chefläkare

Utmaningar för sjukvården ledde till projektet

Sjukvården står inför flera utmaningar. En av dessa utmaningar är att andelen äldre i befolkningen ökar och att dessa personer konsumerar alltmer vård. En annan utmaning utgörs av det faktum att sjukvårdens resurser minskar samtidigt som kraven på kvalitet och säkerhet ökar. Syftet med LEVEL 2 är att minska stress och öka säkerheten inom sjukvården, mer specifikt inom närsjukvårdskliniken och ortopedin på sjukhusen i Hässleholm, Kristianstad och Ystad. Detta gäller både för berörda medarbetare och för de patienter som besöker ovan nämnda organisationer. I förstudien inför projektet beskrevs medarbetarskapet som viktigt och att projektet därför borde arbeta med att stärka detta. Målet är att tydliggöra och utveckla såväl patientprocesser som stödprocesser. I projektets syfte står också att det ska öka anställningsbarheten för medarbetarna och stärka positionen som sjukhus i frontlinjen. Utbildningar för personal och chefer integreras i det dagliga arbetet i syfte att finna former för individuellt lärande i kombination med organisatorisk utveckling. För att ta tillvara samtliga medarbetares kompetens ligger fokus på likabehandling, mångfald och en förändrad arbetsorganisation.

Kommunikationen ska bli bättre och gå på tvären

Enligt projektledaren kräver den nya patientsäkerhetslagen mycket av medarbetarna. Den innebär exempelvis att medarbetarna ska vara delaktiga i att kommunicera tillståndet till och om patienterna, vilket kräver ett gott bemötande och ett nytt sätt att kommunicera. Projektledaren menar att medarbetarnas empatiska och kommunikativa förmågor därmed blir avgörande i mötet med patienter och anhöriga. Det är därför viktigt att personalen får utbildning i bemötande för att t ex kunna "förklara"/beskriva sjukdomar och/eller ge svåra besked till en patient.

Kommunikationen ska också förbättras genom en organisationsförändring. Det är vanligt att en verksamhet är organiserad i stuprörsform, en linjeorganisation från ledningen och nedåt. En patients behov är annorlunda, det går på tvären genom flera verksamheter. Inför projektet kartlades den så kallade patientprocessen, dvs. patientens väg genom vården, och det fanns en patientprocessansvarig som studerade allas olika ansvar. Denna kartläggning visade att informationen inte "följde med" patienten, vilket innebar att den inte nådde fram till den personal som fanns vid ankomsten till en ny avdelning. Samtliga intervjupersoner beskriver hur kommunikationen är viktig. Brister i kommunikationen kring en patient mellan personal, mellan verksamheter eller avdelningar kan det resultera i att samma sak görs flera gånger, fel saker görs eller att någon tror att andra redan gjort det som behövs. Organisationen ska därför ändras till en matrisorganisation där beslut och information istället går på tvären och fler personer blir involverade. Den nya organisationen ska präglas av ett ökat ansvar och inflytande för medarbetarna. Genom införandet av matrisorganisationen ska alla i organisationen få ett processperspektiv, det blir glapp i förståelsen annars, säger de intervjuade.

En matrisorganisation har flera fördelar. Det är inte alls säkert att en toppstyrning ger den bästa vården, menar den intervjuade överläkaren. Ledarskapsutvecklingen inom projektet har nu skapat en stabil ledningsstruktur som kan styra verksamheterna, anser han och förklarar vidare: ”Medarbetarna är integrerade i detta, det finns nya ledare på två vårdavdelningar för att säkra upp vårdinnehållet. Det är tydligt att man har vänt på steken, det kommer inte längre direktiv uppifrån. Nu kommer ramarna uppifrån men medarbetarna står för innehållet. Det är roligare för dem när de ser att de har impact på verksamheten. En bieffekt är att fler frågor kommer upp och kan tas vidare till rätt nivå.”

Något som prövas inom projektet för att säkra en fungerande kommunikationskedja är att ha en läkare från ortopedavdelningen placerad ute på en vårdcentral en dag per vecka. Denna kan handleda distriktsläkare och sjuksköterskor på vårdcentralen i hur man bedömer vilka patienter som bör komma till sjukhuset och undersökas inför en eventuell operation och vilka som kan få vård inom primärvården. Projektledaren säger att personalen ska behålla sina uppdrag men de ska kunna både sitt eget jobb och jobba på andra sätt med andra; de ska jobba sida vid sida där man har både medicin och ortopedi. Hon nämner exemplet BEDA, en specialistmottagning med en rad olika specialister som fått kompetensutveckling inom Lean i vården, vilket passade medarbetarna bra. De behövde ett bättre patientflöde och har fått det genom arbetet inom projektet.

Utbildning i tillit till teamet, i ledarskap och i Lean

Enheterna har fått välja utbildningar utifrån behov vilket resulterat i att man genomför utbildningar i salutogent ledarskap och Lean. När det gäller Lean har chefer utbildats till processledare som ska arbeta med att införa Lean på sina enheter.

Vidare har samtliga medarbetare inom sjukhusorganisationen fått utbildning och en kursbok i patientsäkerhet utifrån en metod kallad Crew Resource Management (CRM). Syftet är att alla personalkategorier ska kunna arbeta i team omkring patienten. Enligt projektledaren är Hässleholms sjukhus tillsammans med Astrid Lindgrens sjukhus de enda sjukhus i Sverige som arbetar med patientsäkerheten på det här sättet. Nyckelbegreppen i CRM är *Se-Säga-Handla*, vilket innebär att alla medarbetare ska våga säga till om de ser ett fel. Börjar t ex en patient med en kraftig blödning bli blå om läpparna ska medarbetaren våga säga till att något är fel med andningen även om överläkaren står bredvid och fokuserar på att stoppa blödningen.

Den intervjuade chefläkaren som deltagit i projektet genom att utbilda sig och specialisera sig inom patientsäkerhet, säger att patienterna måste behandlas individuellt, de är inte likadana. En majoritet på 70-80 % är ganska lika, medan man måste hitta rutiner för de andra. Det har man tagit sig an på ett systematiskt sätt genom att ha beslutsgrupper och arbetsgrupper. Nu är många ”med på tåget” och allt fler, exempelvis Socialstyrelsen, är intresserade av patientsäkerhet. Chefläkaren berättar om när sjukhuset hade problem med resistent bakterier och möblerna var en smittkälla. Resistent bakterier kan vara mycket farliga för en människa i nedsatt kondition. För att få bort bakterierna var man tvungen att gnugga möblerna, det räckte inte med att spraya sprit eller bara torka av dem. Då var de möbler man hade inte möjliga att göra rena från bakterierna. Ekonomichefen som i spartider tidigare skulle ha tyckt att möbler var det sista man borde lägga pengar på, bestämde nu att nya möbler skulle in och de gamla ut. Han hade lärt sig om patientsäkerhet och såg inte längre pengar som det viktigaste i sammanhanget.

En viktig sak är att man ska ha tillit till sitt team. Läkaren ska exempelvis inför en operation veta vad teamet kan. Personalen har fått utbildning i CRM vilket från början utvecklades av NASA och rörde flygsäkerhet. Flygolyckor inträffar i 70 procent av fallen på grund av brister i kommunikationen och likadant är det för negativa händelser inom vården. Genom att läsa avvikelserapporter har man fått fram att den motsvarande siffran där är 66 procent. I regel är det alltså inte felbehandling som orsakar problem, utan brister i kommunikation och bemötande, plus tidsbrist. CRM fokuserar på interpersonell kommunikation, ledarskap och beslutsfattande. Projektledaren säger att det de kan göra är att kopiera systemet med flygsäkerhetschecklistor, de behöver inte uppfinna hjulet igen.

En sjuksköterska jobbar nu ute i verksamheterna en dag i veckan med att samla in åsikter från patienter om checklistor för in och utskrivning, så att man kan justera dem.

När det gäller utbildningsmetoderna sker de flesta utbildningar inom projektet på arbetsplatserna, processtöd finns då med. Först hölls utbildningen för nyckelpersoner och chefer med efterföljande utvärdering. Sedan anpassade man innehållet efter det. Kurstillfällena för medarbetarna hölls flexibelt så att alla skulle kunna gå. Efter det hölls en workshop där de med ”gula lappar”-metoden fick komma med förslag på förbättringar.

LEVEL 2 - nivå två på tidigare projekt

LEVEL 2 bygger vidare på ett tidigare projekt, *Det naturliga valet*. Båda projekten är omnämnda i en rapport om så kallade *pärlbandsprojekt*⁷. Detta begrepp avser projekt som följer på varandra som pärlor, men varje projekt lyfter till en högre nivå genom att det utvecklar erfarenheterna från det förra. Projektledaren berättar också att man i LEVEL 2 flyttar fram positionerna från att verka på individnivå till att påverka organisationsnivån. I det tidigare projektet fick personalen önska fritt och det var en väldigt mycket och olika kompetensutveckling de ville få. När verksamhetsutvecklingen följdes upp visade sig den metoden vara lite för spretig. Genom att många nu får samma utbildningar utvecklas medarbetarna år samma håll. Projektet vilar genom denna analys på en grund av behov utifrån de uppdrag som finns. Ledningsstrukturen kan då också förändras till att ledningen får fler ansvarsområden eller så kan det bli andra beslutsvägar där medarbetarna får mer att säga till om i respektive process. ”Vi ska inte ha en massa nya möten utan försöka inrymma det projektet gör i det som vi redan har på verksamhetsnivå, förvaltningsnivå ner till enhetsnivå”, säger projektledaren.

Motsvarar metoderna förväntningarna?

De tre intervjupersonerna anser att projektet bidragit till skillnader i arbetssätt och processer och anser att projektets metoder fungerar bra. Projektledaren säger att många andra projekt har traditionella kurser där en anställd ska gå ”si och så många timmar”, men hon har observerat att om en ensam individ går en kurs förblir denna ofta ensam om den kunskap den fått: ”De kommer tillbaka och är uppfyllda men det händer inget, det blir bara ”tomtebloss. LEVEL 2 innebär istället ett arbetsplatslärande och vi följer utvecklingen på arbetsplatserna hela tiden”. Motiverade medarbetare som arbetar mot uppsatta mål får man inte, det är något man förtjänar, menar projektledaren och tillägger: ”Vi byggde på de styrkor vi såg och förminskade de yttre hindren, vi tar ett problem i taget. Vi tänker hela tiden: ’Vad vill vi och varför? Vad blir det för skillnad efter projektet och vad är innovativt i det?’ I analysen vid starten tänkte vi på vilka problem vi ska lösa. ’Det krävs ett nytt sätt att tänka för att lösa de

⁷ Pärlbandsprojekt - Projekt som verktyg i en långsiktig utvecklingsstrategi. Spel-rapport nr 5, 2012. Se: <http://www.apel-fou.se/images/stories/pdf/parlbandsprojekt.pdf>

problem vi skapade med det gamla sättet att tänka' som Einsteins sade, och det är inte friktionsfritt att tänka om!"

Verksamhetschefen som utbildats till Leankoordinator säger att facket på hennes enhet inledningsvis var lite tveksamt till modellen, men nu blivit positiva. De chefer som utbildades i Lean blev "sålda" på idén och då gick det bra att införa det. Chefen måste vara med i tänket om man ska förändra, menar hon, annars händer inget. På vissa arbetsplatser såg hon dock att det var svårt att frigöra tiden för personalen att lära sig Lean och det kan ha varit cheferna som inte prioriterade rätt. Chefsbyten kan stoppa upp en process helt och hållet. Det blir en förändring i drivet, man är inte sampratad längre, säger hon. Metoden att först utbilda cheferna, sedan personalen, är den metod alla de intervjuade anser ge bäst resultat för en verksamhetsutveckling.

Det har funnits storföreläsningar i projektet men verksamhetschefen säger att deltagarna enligt vad hon erfarit ändå har kunnat identifiera "sitt eget". Att jobba med närheten till verksamheten där man är, tror hon ger störst framgång. Föreläsningarna är inspiration och diskussionerna tar man hemma i verksamheten. På nästa arbetsplatsträff berättar deltagarna och det blir en diskussion vilket gör de andra intresserade och då vill fler gå.

Vilka mätbara resultat finns?

Projektledaren ser en produktivitetsökning, de får fler uppdrag till sin sjukhusförvaltning än tidigare. Det har blivit en effektivare styrning, en produktionsstyrning. Nu ser verksamheterna till att schemalägga så att det är högst antal personal på de tider när det är högst antal patienter, en omfördelning som höjt produktionen och de förstår ekonomin i det. Ledarutvecklingen har gett effektivare flöden och patientprocesserna hänger bättre ihop. Det är en högre tillgänglighet nu, väntelistorna blir korta eller försvinner helt. En mätning visade dessutom på bättre trivsel och minskad sjukfrånvaron bland personalen.

Chefläkaren säger att det blivit skillnader, vilket kan konstateras genom jämförelser med en tidigare genomförd baslinjemätning. Han anser också att ett viktigt resultat är att projektet bidrar till vetenskaplig kunskap då det bedrivs forskning. Det behövs dokumentering i vetenskapliga tidskrifter, annars "finns" kunskapen inte. För att forskningen och praktiken ska förenas måste man i verksamheten ha både personer med akademisk kunskap och personal med praktisk kunskap och acceptans för nya arbetssätt.

Många interaktiva möten och stora arrangemang gjorde att många blev intresserade. Efter arbetet med projektansökan sa cheferna att det var som att ta fram en verksamhetsplan på två år, de fick tänka till och fokus blev rätt. Projektet har nu medfört skillnader och en så stor samling hade inte kunnat uppbådas annars. Nu finns det implementeringsplaner och man ska fortsätta med att ha workshops. Projektet ska leda till en jämn modell utan ryckighet, säger projektledaren. Att Hässleholms sjukhus lyfts fram som ett gott exempel i regionala sammanhang kan de båda ESF-projekten sannolikt ta åt sig en del av äran för.

PROJEKT 3. KOMPETENSHÖJNING GENOM VALIDERING

Sida hos ESF: <http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Ostra-Mellansverige/Kompetenshojning-genom-validering/>

Projektägare: Oxelösunds kommun, Kommunförvaltning

Beviljat ESF-stöd: 5 149 260 SEK

Intervjuade: Projektledaren, en vårdlärare från Oxelösunds gymnasieprogram Vård och omsorg samt en enhetschef

Fler ska få formell kompetens

Projektets övergripande syfte är att ge personal inom äldreomsorg och social omsorg på området funktionsnedsatta ska få en formell kompetens som undersköterska/omsorgsassistent. På så vis ska personalens anställningsbarhet öka samtidigt som vården kvalitetssäkras då kunskapsnivån höjs. Vårdtagarna ska därigenom få en bra vård och omsorg. Före projektet genomförde projektledaren en kartläggning i syfte att studera graden av formell kompetens hos den personal som arbetar med vårdtagarna. Kartläggningen visade att en stor andel av den personal som arbetar med vårdtagarna saknade formell kompetens. Samtidigt visade den att många av dem som saknade formell kompetens hade arbetat länge i verksamheten, vilket man ansåg skapade goda förutsättningar för validering och för att identifiera vad som behövdes "läsas in".

Utbildningar

De utbildningar som erbjuds baseras på Skolverkets kursplaner inom Vård- och omsorgsprogrammet samt på Socialstyrelsens beskrivning av "lägsta nivå" för att uppnå kompetens som undersköterska (dvs. vilka kurser man absolut behöver). Kurserna levereras av vård- och omsorgsprogrammet på gymnasiet i Oxelösund samt av utbildningsföretaget MedLearn. Personalens kunskaper prövas och valideras. Klarar de en viss kurs blir de godkända och slipper läsa in denna. De behöver enbart läsa in de kurser de saknar. De flesta läser två till fyra kurser och validerar resten, cirka 8 kurser per individ tas genom validering av de kunskaper deltagarna redan besitter.

Vuxenpedagogik för arbetsplatslärande

Samtliga deltagare erhåller individuella studieplaner med utgångspunkt i kartläggningen av befintlig kunskap/kompetens. Utbildningspassen består av föreläsningar och seminarier med utbildningsuppgifter utlagt i lärportal. Projektledaren menar att hela utbildningen är pedagogiskt utplagd och förankrad i varje deltagares verklighet då det finns en projektanställd lärare och en upphandlad lärare som båda är integrerade i verksamheten under projekttiden. Lärarna vet att det är personal som redan arbetar och kan då hämta alla frågor från det verkliga jobbet. Deltagarna får också i uppgift att diskutera olika frågeställningar med kollegor på arbetsplatsen. De får samtidigt lära sig att diskutera på ett respektfullt sätt. Genom att nya kunskaper diskuteras och sprids finns ett lärande på arbetsplatsen som i förlängningen ska leda till verksamhetsutveckling.

Vårdläraren håller i valideringen och säger: "Jag samlar olika grupper från äldreboende, hemtjänst mm., på mellan 5-15 anställda. De får en uppgift att läsa i grupp där de saknar något utifrån deras kursmål. Det blir individanpassat fast det är i grupp. De ska kunna göra om fallbeskrivningar så att de kan diskutera dem på arbetsplatsen och i arbetslaget. Det blir en

kultur att man ska delge andra, inte enbart lära för sig själv eller för tentan. Min pedagogik är att de ska lära för livet och det blir även en liten test av vad de andra på arbetsplatsen kan. Jag tänker på att deltagarna ska kunna diskutera sina uppgifter så att andra också kan fundera på dem och lära på jobbet. Ibland kommer deltagarna tillbaka till mig med åsikten 'Det där funkar inte i verkligheten, utan så här är det...'. Pilotgruppen där modellen utvecklades fick mycket respons från arbetskamraterna och många anmälde sig för det verkade inte vara så svårt. De blev sugna på det där med att validera sina kunskaper, man hade varit lite rädda för att plugga.”

Andra delar i pedagogiken som vårdläraren beskriver är att hon försöker göra ämnet intressant, så att det blir roligt att lära, och att hon ger extra stöd till dem som behöver. Det kan finnas deltagare som inte har svenska som modersmål eller har funktionsnedsättningar såsom t ex nedsatt hörsel och ADHD. Då anpassar hon utbildningsmaterialet till dem. Skulle det vara så att deltagaren lär sig fortare än gruppen kan denna komma och validera individuellt. Det är en väldigt bra arbetsmetod att man inte behöver jobba med hela gruppen, utan att individen styr, tycker hon.

Utbildningsmetoderna har projektorganisationen valt utifrån vuxenlärandets pedagogik; en vuxen person behöver svar på frågor i sin verklighet på arbetsplatsen. Det är ett mycket integrerat projekt, säger projektledaren. Projektet arbetar även med cheferna, bland annat genom att anordna workshops, så att alla nivåer i organisationen blir inblandade. Både chefen och andra medarbetare kan ha starka försvar emot nytänkande, sägs det, men är det fler som driver utbildnings- och kompetensfrågan så säger de ”Låt oss pröva”. Cheferna är nyckelpersoner i det här arbetet och de kan möjliggöra utrymme för att diskutera frågan.

Stor vikt läggs på hur man kan tänka för att skapa en lärande organisation och skapa ett lärande i arbetslivet. Projektet kommer under hösten 2013 att ta in professor Per-Erik Ellström, specialist på vuxenpedagogik och arbetsplatslärande. Utbildningarna ska ge ett lärande för alla i verksamheten, det ska bli en parallell kunskapsöverföring. Att detta ger resultat och fungerar lyssnar man bland annat av med ett representativt urval av deltagare i en referensgrupp. I referensgruppen som träffas 3-4 gånger per termin finns representanter för brukarna, det kommunala pensionärsrådet där alla pensionärsorganisationer är representerade, samt för kommunal, chefer, deltagare och övriga anställda. En lärare är också med. Syftet med referensgruppen är bland annat att de ska sprida kunskap om projektet utåt så att man kan ställa frågor till dem som de sedan kan lyfta upp i gruppen.

Leder metoderna till en förbättring?

Enhetschefen säger att de har projektets nya lärdomar som fast punkt på arbetsplatsträffarna och deltagarna pratar också mycket med varandra i vardagen om det nya. Hon upplever att de tycker att det är bra att de ska kunna arbeta samtidigt som de läser och att sättet projektet genomförs på är bra. En del kan bli stressade inför prov men andra inte, säger hon. Själv är hon nöjd för hon vet att hon kommer att få kompetent personal på sin enhet.

Resultat i nuläget

Än så länge har man inte mätt några kvantitativa resultat av projektet men det finns en ständig kontakt mellan projektet, deltagare och chefer. Projektledaren säger att de observerat en stor effekt då många är lyriska och menar att detta är det bästa som hänt; de får en kick av att förstå *varför*. Cheferna ser ett annat driv i verksamheterna nu. Det finns en positiv inställning till utbildningen hos personalen, de blir mer drivande – och också mer krävande. Oftast tycker

cheferna att detta är positivt och förstår att de måste svara upp på kraven, men tyvärr reagerar inte alla chefer så, det finns även de som ”släpar efter”.

Vårdläraren säger att många av deltagarna uttrycker ökad självkänsla och säger att de får aha-upplevelser på jobbet. En del vågar nu prata i grupp trots att de haft problem med språket. Många uttrycker att de växer och alla uppnår godkänd, vilket visar att de har ett intresse. En del chefer har frågat efter nya metoder, på demensavdelningen där det finns en intresserad chef har de efter valideringen ändrat en del i arbetssätten.

Samtidigt som projektet fått effekter ser projektledaren att det finns nya frågor som dyker upp om hur de kan åstadkomma ett lärande i organisationen. Projektet ger effekter i ledningen också, man har bytt förvaltningschef två gånger men drivkraften i projektet har inte påverkats då intresset varit så stort. Vårdläraren säger att från början ”skickade” cheferna bara personal, men efter de workshops man haft för chefer blev dessa mer intresserade och vill veta mer. Det blir mer och mer intresse ju fler som går på utbildningarna.

Att intresset är stort ser man bland annat genom att det blivit tidningsartiklar i två lokala tidningar. Artiklarna har gjort projektet välkänt bland allmänheten. Till en del kan projektets positiva presentation och rykte nog redan ha svängt en relativt negativ attityd till utbildning bland både personalen och andra, i denna gamla industristad, tror projektledaren. Projektet meddelar sig själv till media när det finns nya saker att berätta.

Kunde detta skett ändå?

Samtliga intervjuade svarar att denna storsatsning, med den spridningen av positiva resultat, inte skulle ha skett utan projektet. Någoting hade kommunen säkert gjort, men inte så påtagligt och omvälvande. Projektledaren säger att hon nu jobbar bara med detta och i en liten organisation kan man inte ta tag i så stora förändringsprocesser annars. Hon säger: ”Det finns en skillnad nu med fokus på vad lärande innebär. I många andra frågor där det blivit fel för kan man nu diskutera hur man kan lösa problemet. Det kommer upp mycket gammalt negativt men det är bra för det kommer till en lösning. Det enda negativa är att det krävs många ersättare för personalen när de är borta. Nya vikarier kommer till som saknar utbildning och nu pågår ett arbete med hur dessa personer kan gå in i utbildning. Vi försöker medvetandegöra vad vi är tvungna att göra så att resultaten håller i sig.”

Verksamhets- och vidareutveckling

Att personalens nya kunskaper kommer till nytta i verksamheten och används är en sak cheferna ska titta på i löne- och medarbetarsamtal. Den enhetschef som intervjuats uppger att hon redan gör det och tror att det gäller andra också, även om det inte finns dokumenterat hitintills. Hon säger också att det redan är en kvalitetshöjning i verksamheten eftersom hon ser att nya kunskaper används.

Projektledaren säger att de redan nu ser många delar de kan arbeta vidare med. En sådan sak är *social dokumentation*. Det är ett lagkrav att ha social dokumentation men utvecklingsbehovet hos personalen när det gäller detta är så pass stort att det är svårt att få det till stånd fullt ut. Projektet kan i förlängningen också gå att koppla till annat i verksamheten exempelvis bakåt till gamla projekt med annan inriktning. Exempelvis finns det hälsopedagogik inlagt i kursen och det kan man koppla till hälsoinspiratörerna som redan utbildats i kommunen.

Vårdläraren tänker sig att samarbetet mellan utbildningsförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen ska fortsätta och personal ska få kompetensutveckling även framöver. Hon tror att de kommer att hitta ett samarbete för punktinsatser, exempelvis speciella uppdragsutbildningar. Metoden kan man använda i att utöka och utveckla samarbetet. Det kan bli en lärlingsutbildning och andra medborgare i Oxelösund kan dra nytta av ett samarbete. Detta ska inte bara vara utbildningsförvaltningens "grej" utan ett riktigt samarbete måste det bli, säger hon. Hon menar också att man på högre nivåer inom kommunen ändrat strategi från att tidigare försökt att genomföra massa förändringar samtidigt gått till att förstå att man bara kan ändra i en sak i taget. Ge personal eget ansvar är en sådan sak. Gör man för mycket på samma gång hänger de inte med, säger hon. Hon upplever att det finns ett gott stöd och korta beslutsvägar överallt inom kommunen och säger: "Man kan lösa saker fort här, jag känner att jag får vara med och ge input från skolan. Man kan med liknande metoder utveckla andra verksamheter utanför vårdområdet också."

PROJEKT 4. CONSENSIO

Sida hos ESF: <http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Stockholm/Consensio---Kompetensutveckling-i-samspel/>

Beviljat ESF-stöd: 32 844 009 SEK

Projektagare: Försäkringskassan

Intervjuade: Projektchefen från Försäkringskassan, en verksamhetssamordnare på Arbetsförmedlingen samt en personlig handläggare på Försäkringskassan

Consensio – ett projekt på bred front

Consensio är ett projekt som går fram på bred front med målet att utbilda nästan 7000 personer inom området funktionshinder. Projektet drivs i ett samarbete mellan Försäkringskassan (Fk), Arbetsförmedlingen (Af) och flertalet kommuner i Stockholms län. Andra samarbetsparter är Handisam, Habilitering & Hälsa, Norra Stockholms psykiatri, Handikappförbunden, ett antal sociala företag och olika delar av skolan. Projektets syfte är att kompetensutveckla medarbetare och chefer inom myndigheter, kommuner och vårdsektorn inom området funktionshinder. Utbildningarna handlar om fysiska, psykiska och intellektuella funktionsnedsättningar, samt om samverkan mellan Af, Fk, kommun och vården. Consensio vill vara en katalysator i samarbetet mellan verksamhetsområdena. Målet är att personer med funktionsnedsättning ska få bästa möjliga stöd till arbete, studier, sysselsättning och rätt insatser från välfärdssamhället. Under 2013 ska Fk och Af erbjuda praktikplatser till unga med funktionsnedsättning och projektet kompetensutvecklar personalen för att de ska kunna ge rätt stöd till praktikanterna.

Vilka var problemen?

Före ansökan genomfördes kundundersökningar där personer med egen funktionsnedsättning svarade på hur de uppfattade kontakterna med medarbetare och chefer på myndigheter och kommuner. Resultatet var nedslående. De ansåg att personalen inte hade tillräcklig kompetens för att förstå deras situation och ge ett gott bemötande. Genom fördjupande intervjuer följde man upp medarbetare och deras chefer och fick samma resultat. I projektets inledningsskede genomfördes en workshop, samt intervjuer i tvärororganisatoriska fokusgrupper för att ytterligare kartlägga utbildningsbehoven.

Något som framkom i kartläggningen var att det brast i samarbetet över myndighets- och organisationsgränser. Från djupintervjuer och enkätsvar kom det fram att personal inom kommunen är de som mest säger sig sakna kunskaper om andras verksamheter. ”De som arbetar inom de berörda verksamheterna behöver få ökad kunskap om varandras ansvarsområden”, menar projektchefen. ”Till exempel bör gymnasiesärskolans personal ha en god kännedom om Af och Fk, men där brister det mycket idag. De ska stödja personer med funktionsnedsättning i övergången från skolan ut i vuxenlivet och till arbetsmarknaden, men för att än mer lyckas i detta behöver samarbetet med kommuner och myndigheter bli bättre.” Den intervjuade personliga handläggaren bekräftar detta: ”Vi som jobbar med det vet att det finns ett problem att bemöta och förstå”.

Den intervjuade verksamhetssamordnaren från Af säger att det finns en del kompetens kring funktionsnedsättningar i verksamheterna, men i takt med att det kommer nya

sjukförsäkringsreformer behövs ny och aktuell kunskap, exempelvis när personer med funktionsnedsättning ska få rehabiliteringsinsatser så tidigt som möjligt och när de personer som har slut på sjukdagar ska in i arbetslivsintroduktion. Funktionshinder är ett område som kräver fördjupat samarbete mellan olika verksamheter, säger hon, det måste gå över gränserna så att ingen faller mellan stolarna. Många personer med funktionsnedsättning har mängder av kontaktytor i vardagen och det är viktigt att de olika aktörerna underlättar dessa kontakter genom att samverka med varandra.

Utbildningarnas form och innehåll

Utbildningarna ges mest i form av stora föreläsningar som hålls av olika specialister inom kunskapsområdena. Det gäller bland annat på Baskurs i psykiatri som går över 18 veckor. Utbildningarna utgår från olika funktionsnedsättningar men fokus ligger på de problem som diagnoserna kan medföra i vardagen; hur det fungerar med skola, hem, arbete eller sysselsättning. Det handlar om hur man skapar bättre möten genom att förbättra den fysiska och kognitiva tillgängligheten, om vilka stöd som finns i samhället och hur man kan anpassa arbetsplatsen med hjälpmedel och rätt förhållningssätt hos omgivningen. Projektet testar olika metoder för att uppmuntra och stötta utbildningsdeltagarna till utbyte av erfarenheter under fikaraster, bland annat har projektet tagit fram ett ”mingelkort” med frågor som bygger på webbutbildningen *Vägen Framåt* som deltagarna ska ha gått när de kommer till kursen.

Vägen Framåt har tagits fram inom Consensio och utbildningen ger kunskap om vem som ansvarar för vad inom hela området funktionshinder. Utbildningen innehåller även tre berättelser från personer med egna erfarenheter av mångåriga vård- och myndighetskontakter. Till utbildningen finns en nedladdningsbar guide över alla samhällets stödformer för personer med funktionsnedsättning samt ett reflektionsmaterial med case som man kan arbeta vidare med på arbetsplatserna. Projektet kommer att genomföra lokala workshops där man arbetar med casen i tvärorganisatoriska grupper.

Projektet planerar att stötta arbetsplatslärandet genom att ge chefsutbildningar om metoder för arbetsplatslärande samt utbildning i coaching till vissa handläggare som gått Consensios fördjupade utbildningar. Den personliga handläggaren säger att på hennes arbetsplats diskuterar de mycket om det de lärt sig. Hon berättar: ”Oftast ligger ämnena på föreläsningarna nära verksamheten. Vi är sex handläggare som jobbar med aktivitetssättning och vi kan tillämpa på eftermiddagen det vi lärt på förmiddagen.”

Att nå ut

Under våren 2014 kommer troligtvis Baskursen i psykiatri att livesändas nationellt med möjlighet för medarbetare och chefer från Af, Fk, kommuner och vården utanför Stockholms län att gå denna utbildning. Samtidigt finns också planer på att göra webbutbildningen *Vägen framåt* nationell, vilket först måste stämmas av med ESF-rådet.

För att nå ut använder Consensio sig mycket av de resurser som internet ger. En Facebooksida finns och det ligger tiotalet videoklipp på YouTube där intresserade kan få en försmak av vad kurserna ska ge och deltagare som gått kurser berättar vad de tyckte om dem. ”Vi jobbar på alla håll och kanter”, säger projektchefen. ”Vi vill påverka yrkesrollsbeskrivningar, upphandlingar, ramavtal, krav på leverantörer och en förbättrad tillgänglighet. Vi vill göra oss begripliga inåt mot deltagande organisationer, ge kontinuerlig information så deltagarna känner sig inbegripna, och vi ser att det är viktigt att få med oss första linjens chefer för att nå ut och få ett genomslag.” För att kommunicera ut projektet finns det en kommunikatör. Projektchefen säger att de också snabbt förstod att deltagarna kan bli ambassadörer; de jobbar i verkligheten och de kan trycka på sina chefer. Han berättar: ”Vi kan gå ut på arbetsplatser

och vi har kontaktpersoner som utsetts inom verksamheterna. De har ansvaret för att sprida projektet och det ser lite olika ut med intresset men vi har inte tappat någon av de 23 kommunerna.”

Resultaten just nu

Hittills har ca 2000 medarbetare och chefer utbildats inom områdena funktionsnedsättning, bemötande och samarbete och det finns en förväntan på att ytterligare 1500 deltagare ska genomgå lärarledda utbildningar under hösten 2013. Projektet har fått fin återkoppling i utvärderingarna och kurserna är fyllda till i genomsnitt 90 procent. Vissa utbildningar är det kö till och det säger något om kvalitén, säger verksamhetssamordnaren. Deltagarnas åsikter följs upp genom enkäter, intervjuer och i reportage. I senaste enkäten svarade 96 % att de skulle rekommendera projektets utbildningar till en kollega och 71 % säger att kompetensutvecklingen nu påverkar deras sätt att arbeta. Utbildningarna ska ge möjlighet att möta kunden/klienten/arbetssökanden där den är, på ett individualiserat sätt, och det är det man vill se ute i verksamheterna. En uppföljningsstudie med fokus på vad som händer på arbetsplatserna ska göras av en forskare vid Linköpings universitet. Studien blir vetenskaplig då finns det en tidigare basmätning att jämföra med och projektchefen räknar med att genom jämförelsen komma åt vad projektet har lyckats med.

Genom att använda sig av en referensgrupp bestående av representanter för olika intresseorganisationer får projektet viktiga inspel på sina utbildningar. Kompetensrådet, där alla samarbetsparterna är representerade, håller möten om vad man har för aktuella behov av kompetensutveckling. Behoven kan variera, och projektet måste möta upp deltagaren där den är. När deltagarna går sin första utbildning får de en enkät där de får beskriva sin kunskap vilket visar varje persons kompetensnivå. Detta kan skalas upp till olika verksamheter och projektet håller sig a jour med de behov där finns i nuläget.

Handläggaren från Af har gått Baskurs i psykiatri, en kurs om ADHD och autismspektrum och ska gå högskoleutbildningen Intellektuella och neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. Hon har gått tillsammans med några arbetskamrater och berättar att chefen tyckte att de såg så lyriska ut när de kom tillbaka från kurstillfällena att denna nu går kursen själv och har vidarebefordrat hur nöjda de är till områdeschefen. ”Mitt jobb har blivit roligare” säger hon. ”Mitt arbetssätt är väldigt annorlunda jämfört med för ett år sedan. Vi har pratat om det i gruppen och vi delar den åsikten. Baskursen borde vara obligatorisk, man får en annan förståelse.” När det gäller samarbetet tycker hon att de på hennes arbetsplats redan nu samverkar med kommunen och Af, men hon lär sig mer om de andras regelverk på kurserna. Att prata med de andra på workshops och i pauser gör att det öppnas upp på ett nytt sätt med kontakter och insyn i varandras verksamheter, menar hon.

Visioner finns om en Valfärdsakademi!

Ingen av de intervjuade tror att någon aktör skulle ha gjort samma saker som projektet på detta fördjupade sätt. Högskoleutbildningar kan samarbetsparterna inte ge alls. Inte heller hade det blivit en sådan samling med människor från hela länet. Inom Consensio finns nu planer och förhoppningar inför framtiden. Frågan är hur man kan göra detta heltäckande för riket? Ambitionen är att lägga grunden för en permanent *Valfärdsakademi*, där projektets tvärorienterade utbildningsmodell kan tas tillvara. Om myndigheterna delar på ansvaret på så sätt att organisationerna tar kostnaderna själva och har ett gemensamt råd, kan det fungera. En välfärdsakademi kan bli en bas för fortlöpande gemensam kompetensutveckling över hela landet. Projektchefen berättar att arbetet med välfärdsakademin är i sin linda. Man jobbar i projektet med strategisk påverkan gentemot beslutsfattare och organisationer för att

väcka tanken om en sådan. Flera workshops har arrangerats under våren och under det senaste mötet som hölls i augusti bestämde man sig för att skicka in en ansökan till förstudie av en välfärdsakademi. Social- och arbetsmarknadsdepartementen behöver också de inbegripas och ge sitt gillande. Kopplingen till departementen har projektet genom sina deltagare.

Engagemang för frågan och för framtiden

Att det finns ett stort engagemang för projektet syns bland annat i att ledamöterna frekvent kommer till styrgruppsmötena och tar ett ansvar. Det är detsamma inom kompetensrådet, de har påverkansmöjligheter inom sina organisationer och är engagerade i att sprida projektet. Det här är en fråga som berör och det finns oavsett politisk åsikt, en konsensus att: ”Det här kan vi bli bättre på”, säger projektchefen.

Verksamhetssamordnaren berättar att: ”Jag känner ett stort engagemang för det här då jobbat på Af i 12 år och en tredjedel av de arbetssökande har en registrerad funktionsnedsättning. Det kan vara ett rörelsehinder, tidigare missbruk, kriminalitet eller en psykisk nedsättning. Allt som kan förstärka deras förutsättningar är bra.”

Den personliga handläggaren menar att Consensio motsvarar hennes förväntningar. ”Absolut, i högsta grad, det är ett av de bästa ESF-projekten som finns. Det gör verkligen nytta och når ut till väldigt många. Ett jättebra projekt och ett lyckat koncept. Mycket av ambitioner syns i projektorganisationen” säger hon och fortsätter ”Hoppas det får fortsätta. Men vem ska ha ansvaret? Handikappförbunden kämpar på sitt sätt och psykiatrin på sitt. Af, Fk och kommunerna kan ta ansvaret, att dessa utbildningar ska göras obligatoriska för sin personal. Detta skulle arbetsgivaren tjäna på. Chefer inom myndigheter och kommuner skulle påverkas mer för det är de som fördelar resurser, men de förstår inte alltid hur viktiga de här frågorna är för resultaten för personer med funktionsnedsättning. Och det är inte så komplicerat egentligen. Man kanske kan hålla webbutbildningen levande? ”Det är just vad vi ser”, säger projektchefen, som hoppas på en förlängning av projektet och på en kommande välfärdsakademi, där de centrala delarna i projektets kompetensutveckling får möjlighet att leva vidare.

PROJEKT 5: KOMPETENSFÖRSÖRJNING INOM BESÖKSNÄRINGEN I DALARNA

Sida hos ESF: <http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Norra-Mellansverige/Kompetensforsorjning-inom-besoksnaringen-i-Dalarna/>

Projektägare: Stiftelsen Hantverk & Utbildning

Beviljat ESF-stöd: 7 768 850 SEK

Intervjuade: Projektledaren, en representant för näringslivsorganisationen Rese- och Turistnäringen i Sverige (RTS) samt en personalansvarig hotellchefsassistent

Varför ett projekt för kompetensutveckling?

Besöksnäringen är en bransch med många unga anställda och säsongarbetare. Flertalet av dessa har enbart gymnasieutbildning – eller så har de ingen utbildning alls för det de jobbar med. Den intervjuade hotellchefsassistenten berättar att det är vanligt att man tar in ung personal utan erfarenhet och utbildar dem i en del grundkunskaper. På de flesta företag händer det sedan inte mycket mer. Därigenom får personalen en låg utvecklingspotential inom branschen. De bidrar inte heller till en verksamhetsutveckling i företagen där de jobbar. Till skillnad mot andra branscher har besöksnäringen inget inbyggt system för personalens fortbildning. Ändå är det så att många behöver byta yrke en gång om året för att kunna sysselsätta sig (i branschen) hela året runt. För att kunna ta säsongsolika jobb måste man ha flera kompetensområden. Man måste ha en bred kompetens, en skidlärare kan exempelvis arbeta i receptionen på sommaren.

Syftet med projektet *Kompetensförsörjning inom besöksnäringen i Dalarna* är att det ska avhjälpa kunskapsbrister genom att utbilda personal i ämnen som relevanta i branschen och i regionen. Det här projektet ska fungera som en injektion för framtiden och bidra till utveckling och tillväxt i branschen.

Identifiering av behoven genom matrismodell

Projektledaren berättar att man i projektet vill komma nära de behov som finns i näringen. Före projektansökan gjordes därför en rejäl identifiering av behoven. Metoden skiljde sig från små till stora företag. I de små företagen pratade projektledaren med ägaren utifrån medarbetarsamtalen och analyserade varje medarbetares behov och önskemål. På de större företagen hölls personalmöten där projektledaren berättade om vad projektet skulle innebära. Efter personalmötet anordnade företaget workshops där personalen arbetade i grupper. Utifrån det de kom fram till i gruppen listade de vilka kompetenser de saknade. Som inspiration och vägledning under inventeringen användes en matris kallad "Kompetenslandskapet"⁸. I denna finns en lista på ett antal, för näringen, viktiga kompetenser, så som ledarskap, språk, sälj osv. Sedan listas sociala kompetenser på andra lednen och hur mycket man önskar av teori och praktik. Projektledaren listade personalens val och hade fler intervjuer med företagen vilket ledde till en preliminär önskelista. Han poängterar att *egentligen* har inventeringen inte i första hand utgått ifrån individernas behov, utan det är det regionala närings- och arbetskraftsbehovet som styr valet av utbildningsutbud, cirka 30 kurser.

Innehåll i utbildningarna

⁸ Se exempel på Kompetenslandskapet för Boende- och Konferensanläggning http://www.bncollege.se/sites/default/files/kompetenslandskapet_boende-och_konferensanlaggning.pdf

Den representant för Rese- och Turistnäringsen i Sverige (RTS) som intervjuats, som också sitter i styrgruppen, tycker att det är en väldigt bredd på både utbildningsnivån och utbudet. Det är en tonvikt på praktiska utbildningar då det finns ett stort behov av sådana. Från deltagarna önskades flera olika typer av ekonomi. Därför finns det en mer praktisk utbildning i köskalkylering där det ingår bokföring, kalkylering och nyckeltal. Personalen får räkna ut råvarukostnader för menyer och sedan prova det de räknat ut i praktiken. Det finns även en mer avancerad och teoretisk ekonomikurs för dem som vill jobba in sig på ekonomiavdelningen i företaget. På samma sätt är det med ledarskap, det finns en kurs för nya ledare och en annan på högskolenivå, "Tourist management". I den sistnämnda ingår ledarskap gentemot internationella system och utländsk marknad. Bredden ligger alltså både i att det är många ämnen och i att det finns kurser på olika avancerade nivåer. Basblocken till kurserna kan man hitta på internet, exempelvis i ekonomi, sälj och service, ledarskap, språk, marknadsföring, sociala medier, värdskap och bemötande mot nya målgrupper.

Utbildning på företagen för den nära anknytningen

Utbildningstillfällena förläggs på ett av de deltagande företagen, oftast det företag där flest personal har önskat den utbildningen. Projektledaren säger: "För att det ska finnas kurser krävs det att de finns där deltagarna jobbar och bor. De ska också förläggas till tider när du kan gå så det passar både deras sociala liv och deras arbetsliv. Vi har valt att lägga kurstillfällena inom högst fem mils radie, det ska inte vara längre resväg än personalen är van vid att pendla. Tidpunkten för utbildningstillfällena är flexibel och väljs beroende på vilken yrkeskategori det gäller." I syftet med att samlas på ett av företagen ingår att deltagaren får ett kontaktnät och får höra hur andra jobbar.

Eftersom det gäller en praktiskt inriktad yrkeskår har utbildningarna innehållit både seminariedelar och praktisk träning. Kurserna har oftast ett teoripass med påföljande träning utifrån deltagarnas egna exempel. Väl tillbaka på sin arbetsplats tränar deltagarna vidare. Ett exempel kan ses i ämnet köskalkylering. Där gör deltagarna en egen meny, räknar ut vad den kostar, tillagar och serverar den. Sedan analyserar de resultatet och diskuterar det på nästa tillfälle. Det finns därmed tre nivåer: ett teoretiskt kursmaterial, träning på kurstillfällena och till sist träning på arbetsplatsen.

Hotellchefsassistenten säger att projektledaren vill ha deras engagemang i planeringen av utbildningarna. Allting tas fram i dialog och det upplägget har fungerat mycket bra kombinerat med verksamheten. Själv har hon gått en kurs i ledarskap där det ingick medarbetarsamtal och lönesamtal och den var bra för henne som håller sådana. Hennes underchefer som gått ledarskapsutbildningen på lägre nivå har tyckt att den var väldigt bra för dem och den var väl anpassad till deras nivå. Hon berättar vidare att på hennes arbetsplats försöker de hitta lösningar och ge personalen praktiska verktyg att träna nya saker med. Företaget följer upp om personalen sålde mer när de fått fler verktyg och provat nya saker. Sedan återför man resultaten till personalen som ofta kommer med förslag. Man lyssnar på personalen som får mycket nya tankar. "Det blir mer engagemang", säger hon, "fungerar det inte provar vi en vända till och vrider lite på det".

Under utbildningstillfällena tar man hänsyn till deltagare som inte är vana vid att sitta i skolbänken. Den stora mängden praktiska övningar och diskussioner gör att deltagarna kan behålla koncentrationen. På så sätt blir utbildningarna även anpassade för deltagare med funktionsnedsättningar som gör det svårt att klara av alltför teoretiska pass.

Konkreta resultat

Följeforskningen som utvärderar projektet har två mätmetoder. Dels är det kursutvärderingar där projektets mål är inflyttade. Dels har de inom utvärderingen djupintervjuat företagsledare och projektets kontaktpersoner. Det har varit idel lovord, säger projektledaren. Företagen och deltagande individer har förbättrat sig på alla målområdena. De är duktiga på att dela med sig i personalgrupperna, tycker han. De har fått kursmaterial med sig tillbaka och fått berätta om kursen på arbetsplatserna.

RTS-representanten säger att eftersom branschen så sällan erbjuder anställda kompetensutveckling är dessa väldigt motiverade när de väl får gå en utbildning. Företagen ser behovet och märker att man har användning för nya kunskaper direkt. Det finns så mycket kunskapsluckor och många är självlärd. De kan vara bra på laga mat och ge service men andra kunskaper har de inte. Företagen har stor nytta av att deltagarna kan mer. Den synbara effekten på att projektets positiva resultat har spritt sig är att man får in beställningar på fler kurser. Projektet har fått tidigarelägga och byta fokus på populära kurser och vissa kurser är överbelagda. Företagen tar själva kontakt efter att de har pratat med varandra. Det handlar om privatägda företag med egen verksamhet och det är deras egna pengar de betalar med när de släpper till arbetstid, påpekar projektledaren. Projektet är inte gratis för dem, de har lagt lika mycket i arbetstid som kurserna har kostat. Men ska man skicka personal till Stockholm blir det ännu dyrare, det vet de. Andra företag har nu efterfrågat kurserna och är beredda att betala för att få in deltagare.

Hotellchefsassistenten bekräftar den positiva bilden med att berätta: ”Det märks mer medvetenhet och reflektion bland personalen när det gäller merförsäljning och service nu. Ledarskapsutbildningen har höjt samtalen i arbetsgrupperna och kvaliteten har höjts i och med nya perspektiv i diskussionerna. Gemenskapen kommer när man gör något utanför företaget, det startar diskussioner mellan personalen, det blir en annan glädje i det då. Personalen tycker det är roligt och är inspirerade när de kommer tillbaka från utbildningen. Då är det viktigt att plocka upp intresset fort. Om de får prata om det vill andra också gå, det skapas ett helt annat intresse för vidareutveckling.”

Hade det blivit kompetensutveckling utan projektet?

De intervjuade är ense om att företagen inte skulle ha erbjudit kompetensutveckling om inte projektet funnits. Företag inom besöksnäringen har i allmänhet inte någon budget för den här typen av kompetensutveckling och inte heller någon strategiplan där utbildning av personalen ingår. Projektledaren har tidigare jobbat som hotellchef och känner branschen väl: ”Utbildning är lågprioriterat”, säger han, ”men nu ser företagen glädjen och intresset hos personalen. Personalen är mest intresserad och företagen måste börja prioritera annorlunda för det personalen vill. Ingen tidigare har jobbat med den här målgruppen och de inom utbildningsvärlden ser det som en svårfångad bransch. ”*Mission impossible*” har en del sagt.” Han anser vidare att Sveriges mest växande näring måste ha en koppling till utvecklingen. Det finns nya målgrupper som näringen vänder sig till och det måste finnas utbildningar för dem som jobbar inom den. För de flesta är det inget genomgångsyrke, utan de stannar i branschen större delen av livet.

Visionen

I första hand strävar projektet efter att flytta utbudet från att ligga centralt (t.ex. i Stockholm) ut till deltagarna. I den strategin ligger även att man vill utnyttja de utbildningsanordnare som finns i närheten och har den kompetens som behövs. I framtiden kommer detta sätt att anordna utbildningar att minska kostnaden för vidareutbildning. I projektet vill man göra en

del nätbaserat så det går att delta även om man är borta. Det blir då tillgängligt för alla som vill delta men inte kan åka iväg just då.

Representanten för RTS berättar att RTS vill lyfta upp sättet att arbeta i projektet till att bli en nationell satsning för branschen. Projektet och ett liknande framtida arbete bör definitivt leda till verksamhetsutveckling, anser hon. Man måste professionalisera verksamheterna, görs det inte det blir det inte bra i längden. Turistnäringens ambition är att ha en utbildningssatsning i hela landet men behovsanalysen kan man bara göra på regional nivå och där ska också utbildningarna finnas. Konceptet för landet ska därför bli både behovsstyrt och regionalt anpassat. Det här projektet fungerar så och det är unikt idag, säger hon. Olika utbildningsleverantörer ska finnas på olika delar så det kan finnas allt man vill ha, behovsstyrt eller inte.

Ett tidigare projekt har bedrivits i Kalmar och både projektledaren och RTS-representanten har arbetat en del med det. Nu hämtar de inspiration och lärdomar från det projektet och är beredda att ”ta det ett steg till”. Precis så man ska jobba, tycker de, att använda tidigare erfarenheter från andra projekt och ta lärdom av dem. Det de lärde sig då har de förbättrat nu, de har exempelvis inte nöjt sig med ett paket för alla, utan försökt titta på företaget och individerna. Det känns bra att fortsätta och bygga på tidigare erfarenheter istället för att uppfinna allt igen på egen hand, säger de.

Lokalt intresse och förankring

Projektägaren är en ekonomisk förening kallad Besöksnäringsskollege Dalarna Ekonomisk Förening. Den är samverkansorgan mellan Högskolan Dalarna, Yrkeshögskolorna och sju gymnasieskolor, plus 5-6 företagsgrupper med 150 företag ihop. Föreningen ska ta över kurserna efter projektet. Den ska ta på sig mäklarrollen och utnyttja det nätverk som finns. Skolorna är nu med och anordnar kurser, de lägger anbud. Man har helt enkelt bildat ett eget utbildningssamordningsorgan där det finns kraft och intresse att hålla det här igång, säger projektledaren. Det hela började för 10 år sedan då föreningen bildades ur ett projekt där kommunerna och Regionförbundet i Dalarna var med. Det kom egna pengar från företagen som ser föreningen som en del i en långsiktig strategi för branscutveckling. ”Det flåsar i nacken på dem när de nu tror att näringen ökar starkt” säger projektledaren. Det här projektet är en del i föreningens verksamhetsidé.

PROJEKT 6: ROM SAN - ÄR DU ROM?

Sida hos ESF: <http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Vastsverige/Rom-san---ar-du-rom/>

Projektägare: Göteborgs Stadsmuseum

Beviljat ESF-stöd: 10 394 619 SEK

Intervjuade: Projektledaren, en journalist som är extern initiativtagare och samarbetspartner samt enhetschefen för publika enheten på Göteborgs stadsmuseum

En utställning mot fördomar

Basen i projektet *Rom san - är du rom?* är en utställning om romer som byggts upp av romer på Göteborgs stadsmuseum. Personalgrupper, barngrupper och allmänhet kan besöka utställningen för att få en större kunskap om romernas historia och situation idag. Syftet med projektet är att få en attitydförändring i hela samhället genom att öka kunskapen om romer. Framförallt ska kunskapen öka hos dem som möter romer i sitt yrkesliv, såsom tjänstemän inom myndigheter och kommunala förvaltningar. Men hela befolkningen räknas egentligen som projektets målgrupp. Tanken är att en allmänt ökad kunskap om romernas kultur ska minska *antiziganismen* (ett begrepp som är analogt med *antisemitismen* när det gäller judar). Dessutom ska projektet stärka den romska gruppen genom att skapa en mötesplats.

Bakgrunden var att det kom en förfrågan från externa parter eftersom dessa upplevde att kunskapen om romer är låg trots att många ofta möter romer inom alla samhällets sfärer. Den omvärldsanalys som genomfördes av museet visade att ämnet var relevant för institutionen. Projektledaren säger: "Vi är en historieinstitution och den romska historien fattades. Nu kommer den med i arkivet och blir en del av Göteborgs historia." Även Göteborgs stad var intresserad av projektet. Göteborg är en av de fem pilotkommuner som 2012 utsågs av regeringen utsetts av för att verka för romsk inkludering inom områdena utbildning, arbete, hälsa och social omsorg. Detta går hand, i hand med projektets syften. Projektet samarbetar också med ett annat lokalt projekt som arbetar för att få ut romer på arbetsmarknaden.

Projektet är uppbyggt i olika delar. Till utställningen finns en foto- och intervjubok, som fungerar som kurslitteratur i utbildningarna. I utställningen ingår även en interaktiv karta⁹ som beskriver den romska historien och hur romerna hamnade här i Sverige. Dessutom finns en barnbok.

Romer har själva bestämt vad som ska visas

En uppfattning som projektet grundar sig i är att allmänheten "vet" mycket om romer utan att egentligen ha någon kunskap om dem. Det frodas en uppsjö av fördomar om romer. En vanlig fördom är att de är kriminella och det finns också en slags romantisk/erotisk bild av romer som mörka och hemlighetsfulla förförare. Sådana bilder kan uppstå ur litteratur och filmer där romer förekommer. Många romer har bytt namn för att komma bort från att bli stämplade som romer och då automatiskt frammana dessa bilder hos människor runt om sig. De klär sig i "vanliga" kläder istället för de traditionella och ofta vet ingen att de är romer om de inte själva talar om det – vilket man sällan gör pga av rädsla att förlora jobbet eller bostaden.

För att komma bort från de fördomsfulla bilderna har projektet rådfrågat sakkunniga romer

⁹ Den interaktiva kartan kan även ses via www.varromskahistoria.se/

om vilka fakta som måste vara med i utbildningarna. Utbildare med romsk bakgrund har anställts på museet för att skapa utställningen och utbilda andra utifrån hur de själva vill presentera sin historia. Utställningen utgår från den personliga berättelsen där enskilda romers egenupplevda verklighet synliggörs. Den intervjuade journalisten berättar att visst är materialet sorterat, allt som kunde finnas med finns inte med, men det finns goda skäl för det. ”Det finns så mycket stereotyper och fördomar”, säger hon. ”Dem visar vi inte alls. De förstärker snarare bilden eftersom man tror att det måste finnas någon sanning bakom dem. ”Enhetschefen bekräftar detta och säger: ”Vi har tagit ställning till att utställningen ska ha tre syften: visa historia, bryta ner fördomar i det personliga mötet, och visa på mål för framtiden. En risk är en förskönad sanning men vårt mål är att ge motbilder. Vi måste inte berätta *allt* om romer. Bagaget har de redan med sig och vi vill inte befästa det. I utställningen kommenteras ändå kriminalitet, exempelvis omnämns det av en kvinna som utbildat sig och börjat se en förändring men som trots det har fördomen om romer som en ryggsäck att bära.”

Alla föreläsningar och seminarier hålls av romer. De har blivit valda utifrån en pedagogisk synpunkt, för att de kan berätta, men också för att de kan klara av att hantera frågor som uppkommer ur fördomar utan att bli upprörda. De måste kunna möta fördomsfulla människor och ändå behålla sin professionella inställning till vad de ska förmedla. I styrgruppen sitter tre romer, tre enhetschefer och projektledaren och i denna grupp tas beslut som rör projektet och utställningen. Allt som har gjorts i projektet har gjorts i dialog med romerna och de har vetorätt. Projektledaren säger att ha med målgruppen i alla beslutsled är det bästa hon vill peka ut i projektet, det gör att lyhördhet krävs av alla inblandade.

Enhetschefen berättar att som chef får hon anpassa sitt ledarskap utifrån den romska kontexten, de anställda romerna vet inte alltid hur det fungerar på en arbetsplats eftersom de inte varit inne på arbetsmarknaden. Inte alla de anställda har pedagogisk utbildning eller ens gått ut skolan. Vid rekrytering och som ansvarig chef för andra får hon lita på att personen kan utvecklas och kommer att kunna bära en roll. ”Vi gjorde en kravprofil som inte begärde högskoleexamen, utan bad dem berätta om sin kunskap och sitt engagemang kring romska frågor. Skulle vi kallat till intervju på samma sätt som vanligt skulle vi inte fått dessa.”, säger hon. ”Bristande skriftspråk med mera skulle ha uteslutit flera, men våra romska sakkunniga sade att de här är väldigt kompetenta personer och då anställde vi dem. Och de har klarat jobbet lika bra utan den formella kompetensen.”

En kedja av utbildningar – med museet först

Först av alla utbildades museets egen personal under två heldagar tillsammans med de anställda romerna. Det avsattes mycket tid för frågor och det sker fortfarande en ständig återkoppling. Det visade sig att museets personal behövde utbildningen lika mycket som alla andra personalgrupper. Föreläsningarna följdes upp med workshops där man kunde diskutera. Då var några från projektets referensgrupp av romer med så man fick bredden, det finns många olika romska grupper. Enhetschefen tycker att det blivit en förändring, alla har förändrats eller fått mer kunskap, men förändringen är större ju närmre projektet personalen arbetat. Flera i personalen samarbetar dagligen med romerna vilka idag betraktas som vilka kollegor som helst.

För besökande personalgrupper finns ett program med halvdagsseminarier. Gruppen utgår från utställningen där de får den interaktiva handledningsboken. Efteråt går de till en utbildningssal och diskuterar ett förvalt fördjupningsämne. Minst två av de anställda romerna tar hand om gruppen under hela besöket. Det finns goda möjligheter till samtal. Projektledaren säger att det finns stor bredd i projektet så att det går att anpassa rätt utbildare

till rätt personalgrupp. Ämnesvalen och diskussionen är beroende på vilken organisation de kommer ifrån och vad de upplever som problem eller frågor inom sina verksamheter. Det kan gälla romska barn i skolan, romers familjestruktur, romer i arbetslivet eller nyanlända romer från andra länder. Som exempel på något man kan tala om ur ett svenskt perspektiv är att det i Sverige inte hör till vanligheterna att en morbror dyker upp på föräldramöten i skolan. När det kommer en morbror men inga föräldrar, blir lärarna mycket konfunderade. Då måste de få kunskapen att i romska familjer är morbror ofta lika viktig för barnet och dess uppfostran som vad föräldrarna är. Romers syn på vem som ingår i kärnfamiljen skiljer sig från den traditionellt svenska men det finns ju inget "rätt" eller "fel", huvudsaken är att lärarna kan förstå *varför* det kommer en morbror och acceptera det. Genom att förståelsen finns kan personal som möter romer i sitt yrke förändra sitt eget bemötande av dem. Hinder rivs då man förstår, säger projektledaren.

Varför en utställning?

På frågan om varför projektet valt att arbeta med en utställning är svaret att det är museets ordinarie rutin att utgå från en utställning och aktivera besökarna. Nu tillkommer boken som besökarna ska kunna studera vidare, tillsammans på sin arbetsplats eller ensam hemma. Museet har också skildrat folkslags historia genom utställningar förut, det är inte nytt. Skillnaden är att det nu inte är museets egen personal som sorterat i materialet och valt "sin" bild att skildra. Nu är det romerna själva som får välja vad de vill visa. Det var inledningsvis lite svårt för den ordinarie personalen att bara få sätta upp utställningen, inte få tycka till om vad som skulle visas, de fick stå lite vid sidan av den här gången. Enhetschefen säger: "Jag ser det inte som nytt att vi tar ställning i en fråga, det är inte det som är skillnaden. Det som är nytt är att vi ger tolkningsföreträde till romer som fått vara styrande i urvalet av vad vi berättar, det är ett annat sätt att arbeta för intendenterna. Mycket i vår praktik är uteslutande och vi flyttar fram positionerna med det här projektet. Det är jättenyttigt för oss."

Den intervjuade journalisten menar att utställningen gör att de kan nå människor på olika plan. Den når in i fler delar, många besökare gråter när de ser de enskilda människödena. Det är faktiskt så mycket tunga frågor att hon tycker det är ett roligt avbrott när småbarn kommer, då blir det mer lek. Hon berättar också att romerna beskriver det som *sin* utställning och tar med vänner dit, av de 4 200 besökarna som kom på invigningen var många romer. Romska föräldrar försöker få dit sina barns lärare. Det kan vara ett bra sätt för lärarna som har det i skolplanen att berätta om minoriteter att få veta mer om det de ska lära ut. Den här utställningen är mer än något att bara se på, den har blivit en mötesplats, säger enhetschefen. Så kan en utställning fungera när den är som bäst, menar hon, den ger något konkret att prata om och leder till diskussioner som kan bli kärnfulla. Den handlar om att romer har helt andra villkor fast de är svenskar i Sverige. Det är mot alla lagar om diskriminering. Utställningen ger ett konkret uttryck för detta som människor förstår.

Vilka resultat syns idag?

Museet har blivit ett nav för kontakt, samtal och kunskap i frågan om romers utanförskap i Sverige. Projektledaren berättar att de pratar mycket innehåll, det finns inte så mycket skrivet utan de får ha muntliga källor och det blir en ständig läroprocess. Att de kan anställa så pass många som sex stycken romer gör att de har en bredd från olika romska grupper, det ger en bra effekt att det blir så stort.

På museet är cheferna aktiva och de samtalar om hur de ska ta tillvara utställningen genom att permanenta den. Hur de ska fortsätta jobba med minoritetsfrågor efter projektiden, är ett annat samtalsämne. Det är unikt att ett museum utbildar yrkesverksamma i den här

omfattningen. Idéer kommer att konkretiseras framöver om hur man ska gå vidare. Just nu är många utbildningar bokade, det är ett väldigt hårt tryck på dem, utställningen har väckt ett stort intresse. Hälften av de 1 000 personerna, som projektet är, har hittills genomgått en utbildning. Än finns ingen utvärdering men många som varit där har senare berättat att utbildningen gjort en stor skillnad i deras yrkesverksamhet, de arbetar annorlunda nu. De som kommit är mest från offentlig sektor; socialtjänsten, Migrationsverket, Brottsofferjouren, Grund- och gymnasieskolan, Polisen, stadsledningskontoret, stadsdelsförvaltningar, Försäkringskassan, Närsjukhus och andra vårdsinrättningar, folkhögskolor, kyrkor, kulturförvaltningen, Sveriges museer, Oslo museum och pensionärsföreningar. Projektet jobbar på att försöka få dit fler personalgrupper från den privata sektorn. Fackförbundet Handels är inbjudna men har inte kommit än och inte heller något bemanningsföretag.

Intresset och efterfrågan från samhället har varit så stort att kommunikationsplanen sprack. Det kommer politiker från alla nivåer, lokala, regionala och ända från EU-nivån. Journalisten berättar att hela delegationer kommer dit och alla slags media, radio, TV och tidningar, även rikstäckande, har varit där. Själva föreläser de ute på konferenser och det finns nätverk. Hon tror att det är minst 10 000 personer som de kommit i kontakt med eller som besökt utställningen. De exakta resultaten kan vara diffusa då det handlar om bemötande säger hon. ”Framförallt gör projektet skillnad i personliga möten men somliga kanske gör mer när de vet mer? Kanske anställer de fler romer? Vi kan inte veta vilka alla är, men folk kan få kontakter genom oss. Det finns en sådan förtroendeklyfta och uppgivenhet och vi kan peka på vilka problem som finns. ’Varför hämtar vi andra barn till skolan men inte dessa?’ kan frågan vara om romska barn inte kommer till skolan. Hade det varit ett ’svenskt’ barn skulle man agerat annorlunda, men med romska barn ger myndigheterna upp. En enda sådan sak kan göra stor skillnad i en människas liv.”

Enhetschefen säger att: ”Projektet har redan förändrat museets arbetsmetoder och samverkan med externa grupper. Vi kommer alla ha en bättre kompetens att luta oss mot i framtiden. Det tror jag alla är överens om.”

PROJEKT 7: MR-UTVECKLING INOM OFFENTLIG FÖRVALTNING

Sida hos ESF: <http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Vastsverige/Rom-san---ar-du-rom/>

Projektägare: Länsstyrelsen i Örebro Län, Horisontella mål

Beviljat ESF-stöd: 3 551 486 SEK

Intervjuade: Projektledaren, en professor i pedagogik som är forskningsledare för forskningscirklar i mänskliga rättigheter (MR) samt en avdelningschef på Barn- och utbildningsförvaltningen som deltagit i projektets processledarutbildning

Mänskliga rättigheter, för vem gäller de?

Säkert har alla hört begreppet *mänskliga rättigheter* (MR), men vet alla vad det innebär? Vem gäller mänskliga rättigheter för? När gäller de? Projektet MR-utveckling inom offentlig förvaltning (även kallat MR – rätt UT) ska lyfta fram frågor om mänskliga rättigheter inom de offentliga förvaltningarna så att man där kan arbeta med dem på ett verksamhetsnära sätt.

Projektledaren berättar att de flesta människor han möter är medvetna om Artikel 1¹⁰ om allas lika värde. Sedan tar det snabbt stopp. I början av projektet var han ute och informerade om projektet och MR hos samtliga berörda myndigheter och i de politiska församlingarna i alla de 22 kommunerna i Örebro- och Västmanlands län. En vanlig kommentar han fick i kommunstyrelserna var: ”Vi har alltid vetat att det var viktigt men vi vet inte riktigt hur vi ska ta tag i det.” Projektledaren förklarar det som att politikerna när det gäller MR var *omedvetet inkompetenta*. När han berättat om MR och vad detta innebär för arbetet inom kommunförvaltningarna blev de *medvetet inkompetenta*; de förstår att de vet för lite om MR. Efter projektet ska politiker och medarbetare i de deltagande kommunerna vara *medvetet kompetenta*. Det är en resa, säger projektledaren. Man vet att MR finns och man tror att man kan mycket om vad de innebär, men det kan man ofta inte. När de blev medvetna om sin inkompetens ville de bli kompetenta. Det är lätt att kommunicera behovet av kunskap om MR, ingen är emot det, berättar han, i alla politiska läger är man för MR och vill veta mer.

Handlingsplaner ska styra arbetet

Under projektets tid ska deltagarna utforma konkreta handlingsplaner som ska implementeras och resultera i praktiskt arbete. Kunskapen om och förståelsen för varför man hela tiden måste arbeta med MR i åtanke ska öka hos medarbetare och chefer i verksamheterna.

Den information som projektledaren gav till kommuner och myndigheter i de båda länen syftade till att de skulle ansöka om att få delta i projektet. Projektorganisationen önskade få en spridning bland deltagarna både när det gällde ämnena och geografin. Framförallt var man intresserad av de parter som inte hade resurser själva att göra samma arbete själva. Stora kommuner kan ha en hel stab som jobbar med MR-relaterade frågor, därför fokuserade projektet på de mindre kommunerna, vilka likaledes har de mindre möjligheterna. Efter informationen fick de diskutera om de hade någon verksamhet där arbete med MR var speciellt intressant för närvarande. Då kunde de ansöka om att starta upp en *forskningscirkel*. En sådan kan beskrivas som en studiecirkel på gräsrotsnivå med en forskare som styr för att få

¹⁰ Se mer på <http://www.manskligarattigheter.se/sv/de-manskliga-rattigheterna/vilka-rattigheter-finns-det>

den empiriska kopplingen. Behovet skulle vara väldefinierat och avgränsat för det skulle styra cirkelns fokus.

Många ansökte om att få delta men projektet hade bara medel till tio forskningscirkel och tvingades sovra bland ansökningarna. På projektets hemsida finns alla forskningscirkelna kort beskrivna. Nio av dem är kommunala, med en eller flera mindre kommuner som deltagare, och en drivs inom polisen i Örebro. De valda ämnena blev en ”salig blandning”, säger projektledaren; det gäller tillgänglighet, integration, jämställdhet, bemötande, med mera.

En kedja som ska leda handling

Deltagandet i projektet startade i de flesta fall med att en chef för den utvalda verksamhet där handlingsplanen skulle implementeras, fick gå en processledarutbildning om tio utbildningstillfällen med en månads mellanrum. Mellan varje tillfälle fick de blivande processledarna läsa litteratur, göra uppgifter och undersöka om det redan fanns handlingsplaner i den egna organisationen/kommunen. Tanken bakom processledarutbildningen var att cheferna absolut måste vara medvetna och intresserade av att jobba med MR för att de skall ge medarbetarna uppdrag och mandat att genomföra handlingsplanerna. Annars fungerar det inte, anser projektledaren.

Forskningscirkel som metod

Forskningscirkelna är själva kärnan i projektet. De möts vid åtta tillfällen om vardera tre timmar. Mellan varje träff är det en månads mellanrum så att deltagarna hinner reflektera på arbetsplatsen. Deltagare i cirkeln är ett femtontal medarbetare som arbetar inom den utvalda verksamheten. Det ska helst vara en blandning inom varje cirkel, den ska vara interkulturell och mixad och man ska ge något till varandra. Exempel på deltagande verksamheter är förskolor, fritidsgårdar och enheten för försörjningsstöd inom socialtjänsten. Deltagarna kan utgöras av hela personalen från en eller ett par enheter, av enstaka medarbetare ifrån många olika enheter eller utsedda medarbetare från samma verksamhet fast i några olika kommuner.

Cirkelna leds var och av en forskare från Mälardalens högskola med god kunskap inom det utvalda ämnet. Forskarna åker ut till kommunerna och leder cirkelna på plats. De stöds och handleds i sin tur av en professor i pedagogik som är specialist på forskning av det här slaget. Professorn som är huvudansvarig för forskningscirkelna berättar att metoden ingår i paraplybegreppet *interaktiv- eller deltagarbaserad forskning*. Även det interaktiva konceptet för processledarutbildningen är uppbyggt av högskolan utifrån en kartläggning gjord tillsammans med deltagarna.

Forskningscirkel är ett sätt för forskare att komma ut i ett verkligt sammanhang och lära sig genom praktiken. Tillsammans med projektledaren går professorn och respektive forskare igenom vad varje forskningscirkel kommit fram till. Projektledaren berättar att de i projektorganisationen ser detta med forskningscirkel som en metod som har börjat användas med gott resultat. Därför tyckte de att det var en metod de kunde använda i projektet. Det finns många variabler att ta hänsyn till, säger han, men en förutsättning är att alla deltagare i cirkeln har en gemensam grund som de kan jobba utifrån. I forskningscirkelna har deltagarna studerat hur man har arbetat tidigare inom verksamheten och kommunen. De har utifrån att studera vad MR innebär diskuterat hur de bör arbeta, jämfört med hur de gör idag. Därigenom har de kommit fram till hur de ska arbeta i framtiden. Alla forskningscirkel har tagit fram en handlingsplan avseende hur de fortsättningsvis ska arbeta med MR i sin verksamhet.

Storföreläsningar som inspiration till plattform

Det interaktiva och verksamhetsnära arbetssättet är avgörande för det ger insikt i *varför* något är som det är. Att förstå sammanhangen är nyttigt och en arena för problematisering behövs, anser professorn. Projektledaren menar även han att om projektet bara hade åkt runt och anordnat föreläsningar hade det inte gett något resultat. Incitamentet att ändra invanda arbetssätt blir inte tillräckligt starkt med en enbart passiv lyssnarmetod. Det ger insikt för stunden men ensamt händer det inte mycket på lång sikt. Ska man förändra till en bestående medvetenhet måste det finnas mycket mer. Däremot är det bra med en engagerad föreläsare som ingång. Därför har projektet under våren 2013 anordnat storföreläsningar med dialog. Föreläsare var Bengt Westerberg, som på uppdrag från regeringen skrivit betänkandet *Främlingsfienden inom oss*, och Annika Burman, jurist från Örebro universitet. Inbjudna var politiker från olika nivåer, chefer, statliga myndigheter samt projektdeltagare. Syftet med föreläsningarna var att inspirera till en dialog med målet för att utveckla en plattform som kan jobba vidare efter projektet. Projektledaren säger att: ”Det är viktigt att vi gör ett projekt som har ett syfte framåt i tiden och vi vill bygga upp något mer permanent ur det här arbetet, då måste vi lyfta MR till att bli något man talar om.” Han har inte hört talas om några andra projekt om MR och tror att det här projektet är det enda i landet som driver på utvecklingen inom offentliga förvaltningar. Därför är det extra viktigt att sprida tankarna från projektet.

Handlingsplaner klara

Projektledaren har i dagsläget fått in samtliga handlingsplaner och säger att de blivit mycket bra, alla får godkänt. Det är olika verksamheter med olika behov och varje plan är därför unik. Några sticker dock ut som exceptionellt bra, tycker han. Dem kan man använda som exempel inför framtiden. Nu ska processen med implementeringen av planerna sätta igång. Handlingsplanen ska tillsammans med förslag till beslut tas tillbaka till kommunstyrelsen i de olika kommunerna. Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige ska efter genomgång besluta om att anta handlingsplanen. Därefter ska handlingsplanen leda till konkreta handlingar ute i verksamheterna. Alla medarbetare där ska känna till den och arbeta efter den. Projektledaren poängterar att i det här projektet ska inga hyllvärmare tillverkas. ”Det måste komma den enskilde individen till del”, säger han. Och de som tagit fram planerna är de som arbetar i verksamheterna, det kommer inte uppifrån utan inifrån. Det är en garanti för handling.

Insikter och lärdomar

MR – rätt UT har lett till ringar på vattnet. En positiv effekt är att samarbetet har gett en kunskapsspridning bland deltagarna. De har lärt av varandra, det har blivit ett erfarenhetsutbyte. Som exempel har man en forskningscirkel om ensamkommande flyktingbarn i samarbete mellan två kommuner. Träffarna förläggs varannan gång i ena kommunen, Degerfors, och varannan gång i den andra, Karlskoga, och man kan berätta om vad som sker i den egna kommunen. På så sätt utbyter kommunerna erfarenheter.

Den intervjuade avdelningschefen har genomgått processledarutbildningen. Han berättar att han före utbildningen var omedveten om MR på många plan. Han arbetar på en Barn- och utbildningsförvaltning och förstod förstas att MR gällde barn men hade inte funderat så mycket mer på det. Han säger: ”Jag har fått en annan insikt nu. Barnperspektivet har blivit tydligare men MR gäller faktiskt *alla*.” Hans medarbetare har nu skrivit färdigt sin handlingsplan och han märker att de också har fått en annan insikt. ”De tänker annorlunda, nu tänker de mer utifrån målgruppens, ungdomarnas, perspektiv”, säger han. Ungdomarna har även de fått vara delaktiga och ha åsikter i arbetet med planen. Det är en lång process, det tar tid. Han själv har lagt ner mycket mer tid än vad han trodde det skulle bli från början, men det har varit givande, tycker han. Nu hänger det på honom, som chef, att se till att

handlingsplanen blir ett levande dokument som alla arbetar utifrån. Han har bland annat omprioriterat medlen för medarbetarnas kompetensutveckling till andra ämnen än de han planerade före projektdeltagandet. Nu blir det mer om MR.

Projektledaren tyckte i början att det fanns lite olika synsätt från projektet och från forskarna från högskolan. Hans uppfattning var att forskarna ville ha material till sin forskning, men de hade inte samma krav som han på det konkreta resultat som projektet åtagit sig att uppnå. Nu tycker han att de ändrat sig och sett att det är en "win-win"-situation för alla inblandade. Även professorn berättar att forskarna har insett att de själva lär sig mycket genom att var ute bland personal som sitter med de dagliga praktiska arbetsuppgifterna, med de problem de brottas med varje dag. I cirkeln producerar de kunskap tillsammans och det blir en forskningsuppgift samtidigt. Forskarna ser att de hämtar hem kunskap till högskolan, kunskap som de inte kunde ha fått på något annat sätt.

Resultaten av projektet är att de deltagande organisationerna känner att det gav dem ett konkret resultat och ökade deras engagemang. Dessutom finns det nu många bra och fungerande saker som kan spridas. MR – rätt UT har lett till att många medarbetare ute i de offentliga förvaltningarna i de båda länen har upptäckt att ämnet MR är relativt komplext och att MR rör alla och har göra med allt som människor gör. Det har dykt upp en mängd nya aspekter och diskussioner har först på annorlunda sätt. "Allt behöver inte vara exakt rätt, bara det leder till en diskussion" säger projektledaren. "Ta exempelvis principen med en könsfördelning på 50-50. Det behöver inte vara bra. Det kan vara ännu bättre om det är 70-30 om de 70 procenten kommer från en underrepresenterad grupp. Man måste se på det med rätt ögon."

PROJEKT 8: OMSTRUKTURERING AV ARBETSKRAFT INOM FÖRSKOLAN

Sida hos ESF: <http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Vastsverige/Omstrukturering-av-arbetskraft-inom-forskolan/>

Projektägare: Härryda kommun

Beviljat ESF-stöd: 2 065 250 SEK

Intervjuade: Verksamhetschefen för förskolan som också är projektägare, en förskolechef, den administrativa projektledaren för projektet och en universitetsadjunkt vid Borås högskola

Utbildning av personalen säkrar kvaliteten

I Härryda kommun har man inom förskolan ambitionen att i fortsättningen enbart anställa högskoleutbildade förskollärare och specialpedagoger. Detta beslutades efter den nya skollagen 2010 då även läroplanen för förskolan reviderades. Grundtanken i projektet är att barn ska ha välutbildad personal runt sig. Men projektet finns inte bara av det skälet, de projektansvariga ser målet att ha högskoleutbildad personal inom förskolan som en betydelsefull förstärkning vilken ska generera fler effekter. Det ska leda till verksamhetsutveckling och befästa medarbetarnas uppdragsmedvetenhet. En ytterligare effekt man hoppas på är att högre kompetens hos personalen kan stärka Härryda kommuns status och konkurrenskraft som arbetsgivare gentemot andra kommuners förskolor och friskolor. Dessutom ger en högskoleutbildad personal en förtroendeingivande kvalitetsstämpel åt hela förskoleverksamheten gentemot föräldrar och allmänhet.

Att enbart högskoleutbildade ska anställas innebär att den yrkesgrupp som idag benämns barnskötare på sikt försvinner genom att dessa tjänster fasas ut. När en barnskötare avslutar sin tjänst på grund av pension eller annan anledning så omvandlas tjänsten till en förskollärartjänst. I projektet erbjuds alla barnskötare en analys av sin formella utbildning samt, utifrån denna analys, kurser för att nå behörighet att studera på högskola. De som därefter vill utbilda sig vidare till exempelvis förskollärare ska ges stöd för det i form av ersättning för litteratur, resor och ev. övernattningar. De som i nuläget inte väljer att läsa till förskollärare eller annan högskoleutbildning kommer genom att läsa dessa gymnasiekurser ändå att få grundläggande behörighet som gör att de senare har detta val.

Projektets olika delar

Enligt en inventering som gjordes före projektet visade det sig att en tredjedel, 165 personer, av de ca 500 anställda inom förskolan antingen helt saknade formell kompetens eller hade enbart gymnasiekompetens som barnskötare. Dessa har erbjudits ovan nämnda betygsanalys och kurser i samarbete med Vuxenutbildningen i Härryda kommun. Efter den inventering av betyg som genomfördes i början av projektet valde cirka 40 personer att läsa en eller flera kurser, beroende på resultatet av den egna betygsgranskningen. Högskolan i Borås har tagit fram en utbildning, eller snarare ett sätt att utbilda, genom validering (se nedan). Det är en flexibel utbildning för yrkesverksamma barnskötare. På högskolan valideras deras tidigare kunskaper och de får individuellt anpassad utbildning och en handledare som är förskollärare. Härryda kommuns projekt har hittills lett till att tio personer kom in på denna förskolläraryt utbildning som startade höstterminen 2012. Ytterligare cirka tio personer uppger att de har sökt eller kommer att söka liknande förskolläraryt utbildningar.

Då färre barnskötare än beräknat valde att läsa Vuxenutbildningens kurser kunde man med hjälp av medlen i projektet erbjuda annan fortbildning för kommunens barnskötare för att på så sätt stärka deras yrkeskompetens. Efter att ha inventerat behov och intresse hos barnskötare och förskolechefer genomfördes under våren 2013 fem temakonferenser inom områdena IKT, Barns skapande, No/teknik och Utomhuspedagogik. Av de cirka 190 anställda som bjöds in till kurserna deltog omkring 150. Dessa kurser kommer också att följas upp under en kompetensutvecklingsdag i oktober 2013. Ytterligare två utbildningsinsatser har genomförts, riktad mot all personal i förskolan; dels en satsning på utbildning i TAKK - tecken som alternativ och kompletterande kommunikation, dels en utbildning i genuskunskap. Dessa utbildningsinsatser fortsätter efter projekttidens slut.

Under hela projektet har man arbetat aktivt med att förankra projektet hos chefer/ledning bland annat genom att bjuda in chefer att delta vid temakonferenserna. Vidare ska varje chef se till att det finns utrymme på arbetsplatsträffar att prata om det som deltagarna lär sig under utbildningstiden. I slutet av projektet anordnas också en spridningskonferens där chefer och projektledning tillsammans gör upp en plan för hur innehållet i projektet ska leda till utveckling i organisationen.

Teorin bakom projektet

Den administrativa projektledaren skrev delar av den EU-ansökan som lett till projektets finansiering. Han har tidigare arbetat med personer som haft svårt att behålla sina positioner på arbetsmarknaden på grund av exempelvis låg utbildning eller utländsk härkomst. Hans erfarenhet är att personer som är beroende av samhällets försörjningssystem på grund av avsaknad av arbete sällan har efterfrågad utbildning och/eller kompetens. Han betonar att utgångspunkten i EU-ansökan kommer från etablerade ekonomiska teorier baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet om hur man kan stärka yrkesgrupper som inte kommer att vara efterfrågade längre. Han återkommer ofta till teorin bakom begreppet strukturarbetslöshet som använts alltsedan den ekonomiska depressionen på 1930-talet. Att utbilda sig på högskolenivå inom förskoleverksamhet är ett sätt att stärka sin plats i yrkeslivet eftersom det kommer vara en efterfrågad kompetens, inte bara i Härryda. Men också en uppdaterad och avslutad gymnasieutbildning ger en bättre position än att ha luckor i sin utbildningsbakgrund.

Både projektledaren och verksamhetschefen berättar att det var en del motstånd i början mot tanken att ett jobb för lågutbildade skulle bort. Exempelvis var man från fackförbundet Kommunals håll inte så positivt inställda. Efter att de suttit med i referensgruppen och deltagit på fördjupningskonferenser är de nu positiva till projektet. Inte heller var alla politiker med på tåget från början men efter att projektet försett dem med en löpande dokumentation och de nyhetsbrev som projektet skickar ut så kan man nu märka ett större intresse.

Projektledaren berättar att verksamhetschefen är den enskilt största drivande faktorn och visionären när det gäller att få välutbildad personal inom förskolan. Han menar att det är viktigt att det finns ett visionärt ledarskap för att få till verksamhetsutveckling. En visionär syn är i sig en ledaregenskap, har man den är man inte 'bara chef' utan en riktig ledare, säger han och fortsätter: "Här står verksamhetschefen för ett inkluderande synsätt. Hon är tydlig med vart vi är på väg och hjälper deltagarna vidare och stimulerar dem."

Många läser vidare

Deltagarna läser under så lång tid det tar för dem, men de har i allmänhet läst in det de behöver ganska snabbt. Många i målgruppen har gärna velat läsa vidare tidigare, men bildade

familj tidigt och har inte fått möjlighet. En del har nu sökt sig vidare. Att de har förstått att de behöver utbilda sig tycker de intervjuade tyder på att ett kvalitetsmål är uppnått i projektet. Verksamhetschefen säger: ”Jag tycker det är ett resultat att många läser vidare. Det är inte det huvudsakliga syftet med projektet, men att så många sökt in var oväntat bra. Det visar att de har fått en ökad medvetenhet om att man är personligen ansvarig för sin kompetensutveckling och man måste ta de chanser man får. De växer och ger sig själv en andra chans. Det påverkar deras anställningsbarhet, de blir konkurrenskraftiga nu och vi kommer nog tyvärr att tappa några till andra kommuner.”

Att så många sökte in på högskolan så snabbt gör att de nu är budbärare hemma i verksamheten. De blir en inspiration för andra och de tillför nya kunskaper till dem som läste för många år sedan. Det är en bra ’spin off’-effekt av projektet, tycker projektledaren. Högskolan har erbjudit dem validering med ett anpassat kursutbud och har sett en marknad för utbildningen, tror projektledaren.

Verksamhetschefen tycker att de flesta aktiviteter i projektet har fungerat bättre än hon vågade hoppas. Det har funnits någon svårighet, bland annat en fördjupningsdel som deltagarna inte visste riktigt vad de skulle ha till, då den inte kopplade direkt till allas verklighet på jobbet. I övrigt har allt fungerat över förväntan. Hon tror i likhet med projektledaren inte att föreläsningsmodellen fungerar lika bra som ett lärande där mycket sker i anslutning till det egna jobbet på den egna arbetsplatsen. I den här typen av utbildning där deltagaren själv har identifierat vad hon eller han behöver och gör ett fördjupningsarbete på det. ”Det är då det händer något”, säger hon. Förskolechefen anser även hon att det här sättet att utbilda är väldigt bra. Personalen är kvar men får en bredare kompetens och legitimation medan den jobbar som vanligt. ”Ur arbetsgivarperspektivet förvaltar vi och tar hand om våra arbetstagare”, säger hon. Båda cheferna ser projektet som något som i högsta grad leder till verksamhetsutveckling.

Personalen har fått en del kompetensutveckling redan tidigare och i och med det är de mer studievana, berättar verksamhetschefen vidare. Att de redan har fått vana vid digitala lärverktyg är en fördel för kommunens studenter. De förväntas kunna ta del av lärplattformar och liknande och sådant utgör inget hinder nu när de kan det.

De som valt att läsa vidare

Den universitetsadjunkt som intervjuats berättar om de barnskötare som samtidigt som de arbetar utbildar sig till förskollärare vid högskolan: ”Barnskötare som kommer hit genomgår ett halvårs validering där vi ser vad de kan tillgodoräkna sig av tidigare utbildning. Jag märker att de tycker att det finns ett stort värde i att få sina kunskaper sedda. De genomgår sedan ett åtta veckor långt arbetsplatsbyte och de får en individuell arbetsplan. Studenterna har en tydlig glädje och entusiasm i att se att de behöver mer kunskaper och veta att de kan få dem. De kan koppla det teoretiska de lär sig här under en dag i veckan direkt till det de gör de fyra andra dagarna på arbetsplatsen. De studenter som kommer direkt från skolan kan inte alls det på samma sätt. Eftersom de inte varit ute och arbetat kommer de in utan kompetens och kan inte diskutera. De kan inte ”lyfta”, det blir bara teorier. Inom den här gruppen av yrkesverksamma blir det intressanta samtal för de har mycket att relatera till. Jag vet att de får gliringar om att de skulle bli andraklassens förskollärare men de blir tvärtom spjutspetsarna. De får vara i den pedagogiska praktiken och läsa samtidigt. De identifierar sig med den nya yrkesrollen långt mycket snabbare än de ordinarie studenterna. Får de ingen möjlighet att utvecklas där de är flyttar de på sig till ett nytt jobb.”

Universitetsadjunkten berättar vidare att det tar ett tag för deltagarna att bli "akademiserade". Barnskötarna som grupp har en tröskel att komma igång med akademiskt skrivande, medan läsandet går lättare. De har workshops med akademiskt skrivande och här gör det mer nytta än på andra kurser, märker han. De går in med större allvar och de tycker det är roligt, därför går det också bra. Det som däremot kan brista är att barnskötarna kan få dålig backup från verksamheten de arbetar inom. De har inget uppdrag och arbetsgivaren betalar inte något för dem så de har inte samma stöd därifrån. Kurslitteraturen får de köpa själva. Verksamheten borde istället legitimera utbildningen genom att informera resten av personalen, ingen ska behöva hålla försvarstal för att de är borta, menar han och fortsätter: "Nya chefer kan vara väldigt dåliga på att ta till sig information, de vet ofta inget alls. Jag saknar många gånger ett stöd från förskolechefen. Men det finns förstås också chefer som tar tillvara den investering det faktiskt är. De ser till att engagera arbetslagen och en del studenter får hålla föreläsningar eller har pedagogiska samtal kring kurslitteraturen."

En effekt av att de yrkesverksamma går på högskolan är att högskolan utvecklar sina metoder, inte minst valideringen. Man ska bli bättre på att ta emot den här gruppen. Just nu implementeras en ny lärarutbildning med nya lärare och nya metoder. Det innebär att det blir en verksamhetsutveckling även för högskolan.

Vad hade hänt utan projektet?

Verksamhetschefen uttrycker att hon brinner för utveckling och personalstrategiska frågor och hon tror att de inom förskolan nog hade genomfört kompetensutveckling även utan projektet. Men, exempelvis hade de inte kunnat göra fördjupningskonferenserna utan projektmedel och det finns flera andra fördelar menar hon: "Projektet har gjort att kompetensutvecklingen kommit igång på allvar. Nu har vi fått en modell att använda oss av och kollegorna är positiva. Vi kan sedan göra det utan extra pengar. Härryda kommun blir synlig som en bra arbetsgivare, man pratar väl om kommunen. Kanske många söker sig hit på grund av det. Dessutom har vi fått nyttiga erfarenheter och har lärt oss mycket om vår inre organisation genom att följa ett projekt så systematiskt som vi gjort. Det kan vi använda oss av. Jag känner stolthet över projektet som har gett mycket effekt."