

Lärande i arbetslivet – (LiA) utveckling av ett medskapande arbete

BAKGRUND	2
PROBLEM OCH METODER	2
<i>Projektets utgångspunkter:</i>	2
<i>Omvärldens föränderlighet kräver en ny förmåga</i>	2
<i>Ett stort utbud av metoder och utveckling av dem</i>	3
<i>Problem som projektet utmanar</i>	4
<i>Mellanchefer i kommunala förvaltningar är nyckelpersoner</i>	5
SYFTE - AVSIKTEN MED PROJEKTET	6
MÅLSÄTTNING - MÄTBARA PROJEKTMÅL	8
<i>De övergripande projektmålen är:</i>	8
<i>Projektets delmål:</i>	8
MÅLGRUPPER SOM OMFATTAS AV PROJEKTET	11
JÄMSTÄLLDHETSBAKGRUND	13
GENOMFÖRANDE	14
TILLGÄNGLIGHET FÖR PERSONER MED FUNKTIONSHINDER	14
JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING I GENOMFÖRANDE	15
UPPFÖLJNING, UTVÄRDERING OCH LÄRANDE	16
EXTERN TJÄNSTER	17
TID- OCH AKTIVITETSPLAN	18
PROGRAMKRITERIER	22
LÄRANDE MILJÖER	22
INNOVATIV VERKSAMHET	24
<i>Ett innovativt tänkande är inbyggt i projektet</i>	24
SAMVERKAN	24
<i>Projektets upprinnelse</i>	24
<i>Vilka samverkar och vad skall var och en bidra med?</i>	26
<i>Samverkan i metodutveckling</i>	27
STRATEGISKT PÅVERKANSARBETE	27
<i>Implementering i förvaltningarna och spridning i nätverk</i>	27
<i>Spridning genom den regionala kompetensplattformen</i>	28
<i>Kompetensplattformen och folkhögskolornas framtida roll</i>	29
TRANSNATIONALITET	29
KOPPLING TILL ANDRA PROJEKT ELLER PROGRAM	30
PROJEKTORGANISATION	31
PROJEKTORGANISATION	31
<i>Organisation vid projektägare Ljungskile folkhögskola</i>	32
<i>Referensgrupp, styrgrupp, operativt arbete och administration</i>	32
KOMPETENS OCH ERFARENHET AV PROJEKTORGANISERING	33
KOSTNADSEFFEKTIVITET	33
<i>Hög kostnadseffektivitet i upplägget</i>	33
<i>Kostnadseffektivitet i mobiliseringsfasen</i>	34
<i>Kostnadseffektivitet vid upphandling av varor och externa tjänster</i>	34
<i>Beräknad kostnad per målgrupp</i>	35
BILAGA/ÖVRIG INFORMATION	36
PROJEKTETS ANKNYTNING TILL AKTUELL UTLYSNING OCH REGIONAL PLAN	37
RISKHANTERING	38
SAMMANFATTNING	39

Bakgrund

Problem och metoder

Projektets utgångspunkter:

- En inspirerande samverkan mellan parter med gemensamma mål och värderingar
- Erfarenheter från Mötesplats Ljungskile, presenterade i *Förändringens utmaningar*
- Aktuell forskning, bland annat ESF-rådet: *Vad här vi lärt i halvtid?* och Kock, 2010
- Vuxna människor lär sig bäst i sin vardagsmiljö på jobbet
- Vara innovativa och skapa konkreta implementeringar av de senaste rönen
- Pressen på individen att leva upp till arbetslivets krav på *just in time* kompetens
- Kombinationen av att utveckla arbetsorganisationen och utveckla individens förmåga
- Behovsanalys från verkligheten tillsammans med kommunala förvaltningschefer
- Att stötta ordinarie verksamhet till lärande och inte driva kompetensutvecklingsprojekt
- Jämställdhetsperspektivet, 83 % av målgruppen är kvinnor, empowerment for change!
- Medarbetares delaktighet genom att tolka mål och ta ansvar för sin del av helheten

Omvärldens föränderlighet kräver en ny förmåga

Lärande i Arbetslivet utgår från individen och aktuell forskning. En arbetsmiljö som tillåter och stimulerar kompetensutveckling och lärande är av största betydelse för anställdas hälsa och personliga utveckling, det visar omfattande forskning (s. 22, Kock, 2010). Kompetensutveckling får störst effekt om den sker på den egna arbetsplatsen, men det kräver en arbetsorganisation som är medvetet utvecklad för lärande och en chef med ett pedagogiskt ledarskap som skapar strukturer för en lärande miljö. Dagens ledare måste kunna identifiera sina egna och organisationens framtida behov och forma det stöd som behövs för ett lärande av nödvändiga kompetenser. Medarbetare och chefer i kommunala förvaltningar kan genom projektet öka sin kapacitet att identifiera och formulera egna lärbehov och medverka till den kompetensutveckling de behöver för att organisationen skall kunna möta samtidens krav.

Istället för att **ge** kompetensutveckling i det som **var** ett aktuellt kompetensbehov vid ett givet tillfälle utvecklar projektet arbetsorganisationer till **en förmåga att ständigt lära nytt** i en lärande miljö där alla medarbetare är delaktiga i sin egen och organisationens utveckling. Erfarenheter från vuxnas lärande visar att vi inte kan *kompetensutveckla* i betydelsen lära ut, vi måste *lära in*, en effektiv lärprocess börjar i ett medvetet lärbehov.

I en föränderlig värld har kompetensbehov kort bästföredatum, dagens kompetensförsörjning handlar mer om kompetens *just in time* istället för ett CV *just in case*. Det revolutionerar vår syn på kompetensutveckling och hur den skall organiseras. 70 % av barnen i grundskolans årskurs 1 kommer att ha jobb som inte finns idag, enligt framtidsforskaren Peter Siljerud. Det kräver en ny förmåga till lärande som underlättar övergången från skola till arbetsliv, från ett jobb till ett annat och från ett invariant beteende på jobbet till att medverka i organisationens omställning till nya villkor i arbetslivet.

Projektet ger verktyg till individer att formulera lärbehov och sedan erövra den kompetens de behöver i framtiden. Denna individuella förmåga att tillgodogöra sig kompetens *just in time* kommer att ha stor betydelse för anställningsbarheten i en föränderlig och mer kunskapsbaserad ekonomi. Individer med denna förmåga skapar en arbetsorganisation som är mer beredd att möta omställningar i arbetslivet.

Projektet startar en oåterkallelig process som inte upphör när projekttiden är slut. Vi menar att den medarbetare som en gång sett sin roll i helheten, delat visionen, förstått sin betydelse för verksamhetens gemensamma mål och erövrat rätten till sin egen utveckling, den medarbetaren ger aldrig upp den insikten. En lärande organisation stärker medarbetarnas delaktighet, lärande förändrar attityder och bidrar till en gemensam målbild för hela förvaltningen. Delaktigheten ger ökad självförtroende och motivation att utveckla organisationen.

Hållbara och meningsfulla lärprocesser måste starta i en egen känsla av att vilja lära, ett projekt kan inte på förhand definiera vad som skall läras, lärbelöven måste växa fram vid arbetsplatsträffar i lärande samtal medarbetare emellan och med chefen.

Ett stort utbud av metoder och utveckling av dem

Projektet har två faser, i mobiliseringsfasen driver vi en omfattande metodutveckling och utvecklar en konkret handlingsplan för genomförandefasen. Projektplaneringen är preliminär vi kommer att justera den efter målgruppens behov och vår metodutveckling. Upplägget i denna ansökan är på intet sätt fastlagd.

Samverkan och strategisk påverkan är metoder i projektet, genom att sprida konceptet gör vi skillnad för fler. Unikt för projektet är samverkan i en treenighet mellan: **eldsjälar** i den praktiska vardagen, resurser med **spetskompetens** och en kapacitet till **kraftfull spridning** exempelvis genom den regionala kompetensplattformen.

Projektet inventerar utbudet av metoder. Genom att ta vara på erfarenheter utvecklar vi modeller och metoder för ett kontinuerligt lärande även av oss. Vi hittar fler metoder, utbyter fler erfarenheter och driver metodutveckling. Projektets aktörer har sammantaget ett stort nätverk nationellt och internationellt.

Själva kopplingen till rapporten om arbetsplatslärande från forskargruppen i Linköping (Kock, 2010) är berättelsen om hur vi utgår från aktuell forskning. Kärnan i Kock har influerat Mötesplats Ljungskile sedan det projektets upprinnelse 2008, genom kopplingen mellan Linköping och Högskolan Väst. Erfarenheterna av att jobba med lärprocesser i Mötesplats Ljungskile ligger till grund för detta projekt.

Metodutvecklingen i Mötesplats Ljungskile och nätverkandet med ESF-projektet Aurora har möjliggjort samverkan med den regionala kompetensplattformen. Aurora genomförs parallellt med Mötesplats Ljungskile 2009-2011.

De arbetstagarorganisationer som vi har inlett samarbete med (SKTF och Kommunal) har lång erfarenhet av att sträva mot lärande arbetsplatser, de kommer att ingå i referensgruppen för projektet och medverka i metodutvecklingen. Kommunal är på väg att initiera projektet *Mönsterarbetsplats* och vi kommer att se på möjligheterna att samverka med det projektet.

Här följer andra exempel på metoder för individuella lärprocesser och arbetsplatslärande: nätverk för erfarenhetsutbyte och kunskapsutveckling, reflekterande handledning, validering, arbetsplatsträffar, strategisk kompetens, kommunikation, Antonovskys KASAM, Arbetsinnehållsanalyser (ARIA), empowerment, Personal Learning Environment (PLE), Chefskuggning, Kollegahandledning, Dialogkonferens, Självvärdering, Forskningscirklar,

Fallseminarier, Casedialoger, Internt mentorskap, IT-baserade lärsamtal, Aktionslärande och nya icke kända eller prövade former som utformas som svar på konkreta utvecklingsbehov.

Deltagande förvaltningar har utvecklingsprogram för lärande. Åtta utbildningsförvaltningar samarbetar med Hans-Åke Scherp, *Att leda lärande samtal*, Universitetsstryckeriet, Karlstad, 2009. Lysekil skapar en *lärande kommun* och samarbetar med Bodö (Ingela Josefsson) och Tromsö (Tom Tiller). För input till referensgruppen har vi kontakt med *Klart ledarskap* ett ledarutvecklingsprogram med det *lärande samtalet*. LINA, *Lärande I det Nya Arbetslivet*, är en forskargrupp med koppling till Högskolan Väst och titeln på en antologi med erfarenheter från Mötesplats Ljungskile, Lagrosen m fl, Studentlitteratur, 2010. Johan Bartlett, Lund har nyligen presenterat forskningsresultat som ger stöd åt vårt upplägg, *skicka inte chefen på kurs utveckla arbetsorganisationen*. Det finns en mängd teori, vi skall utveckla ett samlat konkret koncept, och säga; så här kan det gå till att förverkliga syftet med projektet, prova det!

Under *övrig information* har vi kopplat projektet till Socialfondens regionala plan för Väst-sverige. Följande två avsnitt *Problem som projektet utmanar* och *Mellanchefer är nyckelpersoner* rymms inte i den elektroniska versionen.

Problem som projektet utmanar

Förändringens utmaningar innebär att vi inte lär oss tillräckligt mycket varje dag på jobbet. Vad är det egentligen som är viktigt att lära och hur kan det läras? Var uppstår behovet för lärande och hur kan det mötas med medvetna, integrerade läroprocesser som hänger ihop med det vi ser, upplever, tänker och kan skapa förståelse för? Hur kan lärande ske kontinuerligt i det dagliga arbetet?

Arbetslivet förändras idag snabbt och radikalt för många. Det vanliga, det kända och många gånger trygga utmanas ständigt av förändringar i samhället, och förutsättningarna och möjligheterna kan helt plötslig bli annorlunda. Individer, organisationer och företag måste möta nya behov och krav. Det innebär att skapa nytt, lära nytt och utveckla ny kompetens för att ibland helt enkelt överleva. Citat, *Förändringens utmaningar*, Perneman, i Lagrosen, 2010, *Lärande i och för det nya arbetslivet*, Studentlitteratur.

Befintligt kunnande bland medarbetare används inte på bästa sätt och leder till ohälsa. Chefer för kommunala förvaltningar gav vid en projektplaneringsdag i augusti 2010, uttryck för att kompetens och resurser som organisationen disponerar inte används optimalt.

Orsakerna delades in i fyra grupper:

1. Bristande **ledarskap**, brist på strategisk kompetens och god kommunikation.
2. Oklar **målbild** där visionen är tolkad på olika sätt inom organisationen.
3. **Delaktighet** för alla medarbetare fungerar inte i praktiken.
4. Det finns **attityder** av rädsla, att inte våga bryta mönster.

Otydliga roller och dåligt använd kompetens bland personalen leder till stress, ohälsa och högre kostnader än nödvändigt. Effekterna blir låg kvalitet med missnöjda brukare.

Det finns mycket teori men få konkreta koncept som når längst fram i verksamheten.

Många projekt har forskat på hur det ser ut i arbetslivet och skapat bra teorier om detta. Projektet LiA konkretiserar aktuell forskning och skapar metoder som utvecklar arbetsorganisationer och gör skillnad för alla medarbetare. Projektet ger stöd åt kommunala förvaltningar att åstadkomma de förutsättningar som krävs för att stimulera lärande miljöer i arbetslivet och forskar på deras framgångar för att bidra till utveckling och aktuell forskning.

Behovet av att anpassa organisationen till det moderna samhällets utmaningar är väl känt men verksamheten mäktar inte alltid med att göra det. LiA bidrar med strukturer till den ordinarie arbetsorganisationen och ger medarbetarna verktyg att bevaka omvärlden och lyssna in behov hos medborgarna, förmåga att reflektera över det egna arbetet, analysera och lära, samt att utveckla verksamheten och anpassa organisationen till samhällets förväntningar.

Fokus i projektet är att se och möta de verkliga behoven. Hur möta behovet i varje situation, funktion och person för att skapa det goda livet, den goda organisationen, det sunda arbetslivet, den utvecklande miljön, den goda kreativa arbetsplatsen, där diskriminering i alla dess former motverkas och där jämställdhet är en självklarhet. Det handlar om att identifiera den tysta kunskapen, det man redan kan, men inte alltid är medveten om, utan som behöver benämnas för att med utgångspunkt från den medvetenheten skapa den optimala organisationen. Erfarenheten från ESF-projektet Mötesplats Ljungskile är bland annat att identifieringen av lärbehoven är av en grundläggande och central betydelse och bör ges tillräcklig tid så att man inte direkt hamnar i forandet av ett utbildningsutbud.

LiA är ett unikt projekt eftersom det är en unik situation. Men vi är ödmjuka inför historien; det vi vill genomföra har mänskligheten försökt i olika sammanhang och i olika tidsåldrar. I den västerländska historien kan vi se det alltifrån Aristoteles formulerande av människans duktigheter med ord som: mod, måttfullhet, rättvisa, mildhet. I andra kulturer finns samma strävan efter varje samhällsmedborgares människovärde och möjlighet att vara delaktig.

Det enda som i förväg kan beskrivas är en intention. Det går inte att i förväg beskriva vad som skall bli resultatet av en process, eftersom det skall vara en öppen, flexibel och verklig forskningsprocess som varje deltagare, ledare och mentor bör gå igenom. Det handlar om en medvetenhet om vilken makt, vilka möjligheter, vilken delaktighet som går att skapa.

Mellanchefer i kommunala förvaltningar är nyckelpersoner

Med mellanchefer menar vi en chef med personalansvar, första linjens chef. En bra mellanchefer skapar bra arbetsklimat, och kan bidra till en stimulerande lärande miljö och en god hälsa både för sig själv och för sina medarbetare. Mellancheferens arbetssituation är ofta svår, som utförare av politiska beslut är de pressade mellan en ekonomisk realitet och personal som skall leva upp till alla förväntningar. En känsla av otillräcklighet och att inte utföra ett gott arbete påfrestar mellancheferens hälsa, belagt bland annat i undersökningar som gjorts i CHEFiOS-projektet, som presenteras i avsnittet *kopplingar till andra projekt*.

Organisationer förändras ständigt, det gäller för chefen att kunna hantera förväntningar från olika håll. Mellanchefer befinner sig i brytpunkten, det är i mellancheferen som den anställda möter organisationen. Chefen behöver en strategi och verktyg för att klara trycket från allmänhet, brukare, politiker, närmaste chef och medarbetare.

Arbetsorganisatorisk forskning visar att en sådan strategi för att avgränsa uppdraget gentemot kunden eller andra organisationer är väsentlig och den berör strategiska ledningen, kollegor och medarbetare. Chefen behöver kunskap om både verksamhet, ekonomi, omvärld, personal och arbetsmiljö för att kunna väga samman alla delar som ingår i ansvaret att vara chef över en operativ verksamhet.

Den strategiska ledningen behöver tillgodose ett antal redskap som mellanchefer kan utnyttja, såsom relationer uppåt, utåt och nedåt, mötesarenor, språk- och samtalskultur, gemensamma referensramar, formella beslutsstrukturer, tydliga och kommunicerbara mål, samt inte minst balans mellan mål och medel.

Syfte - avsikten med projektet

Vad är avsikten med projektet?

Lärande i Arbetslivet syftar till arbetsplatsutveckling och arbetsplatslärande som skapar ökad hälsa och större välbefinnande för medarbetare och chefer, och det leder till förbättrad kvalitet och högre effektivitet i verksamheten vid kommunala förvaltningar i Fyrbodalen. Projektet kombinerar ett individuellt och organisatoriskt perspektiv, utvecklar en individuell förmåga att ta kontroll över sitt eget lärande och bygger upp en arbetsorganisation till stöd för detta.

Projektet stöttar mellanchefer till att skapa goda organisationer för arbetsplatslärande, genom kompetensutveckling baserad på en individuell kartläggning av deras lärbehov, erbjuds de ett eget lärande som stärker deras pedagogiska ledarskap genom exempelvis ökad strategisk och kommunikativ kompetens. I nätverksgrupper med handledning får de konkret stöd i att möta personalen på nya mötesplatser. *Lärande samtal* är ett exempel på en *lärande struktur* som bidrar till en *lärande miljö*. Att vara en pedagogisk chef och medverka till vuxnas lärande behöver inte vara svårare än att måna om det goda mötet och värna det utvecklande samtalet.

Alla medarbetare skall ges förutsättningar för att beskriva och formulera sin egen läroprocess, vilken läroprocess de har tillgång till, sitt PLE, Personal Learning Environment, som en utgångspunkt för eget lärande och lärande tillsammans i arbetslaget. Projektet har en specifik kompetens för att vidga perspektivet på den personliga läroprocessen, där inte minst tillgång till digitaliserade kunskapskällor spelar stor roll. Högskolan Väst har praktiserat detta med framgång i projektet Mötesplats Ljungskile tillsammans med småföretagare.

Medarbetarna skall inspireras till att sätta ord på egen kunskap av förtrogenhetskaraktär, den så kallade tysta kunskapen, samt till att Dela, Distribuera, Överföra befintlig intern kunskap till andra i organisationen och till att Ta del av, Integrera och Omsätta ny extern kunskap som kan vara antingen forskningsbaserad eller erfarenhetsbaserad.

Medarbetare och chefer skall på en individuell nivå erövra en ny förståelse för lärande. De skall kunna identifiera egna lärbehov, vara medvetna om hur de tillsammans i arbetslaget kan utveckla varandras kompetens och hur de kan använda och förmera nytt kunnande som tillförs gruppen samt känna till på vilka vägar de finner den kompetens de inte har i gruppen.

Arbetsorganisationer skall stärkas i sin roll som lärande miljöer som tar till vara personalens kunskap och kompetens och fungerar stödjande för utveckling av ny kunskap och kompetens. Det pedagogiska ledarskapet skall utvecklas hos chefer med personalansvar, deras kunskap och kompetens skall utvecklas så att de kan, vill och orkar driva förändringen. Projektet syftar till att verksamheternas/arbetsgruppernas och framför allt chefernas egen arbetsvardag, arbetsmiljö och hälsa också skall förbättras, då de bär ansvaret för att utveckla den lärande organisationen för sina medarbetare. Utöver former för det egna eller arbetsgruppens lärande avser projektet att skapa former för ett samarbete inom och mellan olika förvaltningar samt mellan grupper från olika kommuner.

Projektet skall bidra till förändringar i organisationerna och kompetensutveckling av chefer så att de kan utrusta kvinnor och män i verksamheten med verktyg för att i nätverkssammanhang beskriva, spegla och reflektera över sin arbetssituation utifrån behov av kunskapsutveckling och faktiska möjligheter att forma ny kunskap. Projektet skall leda till en gemensam målbild för hela förvaltningen, där alla känner delaktighet i att fullfölja det gemensamma uppdraget.

Projektet skall stödja en utveckling mot lärande organisation med strukturer som säkrar att arbetsplatslärande äger rum genom vardagsrutiner där personalen lär av det man gör, tar vara på allt det man redan kan, lär av varandra och delar med sig av tillförd ny kunskap. Projektets resultat skall leda till bättre service för kommunmedborgarna och samtidigt ge bättre hälsa för alla medarbetare i de kommunala förvaltningarna. Resultatet skall även bidra till ökad kunskap om hur diskriminering, oavsett diskrimineringsgrund, kan motverkas och om hur vi kan förebygga och undvika långtidssjukskrivningar i våra organisationer. Belägg för att det önskade projektresultatet verkligen leder till de förväntade effekterna finns bland annat från Lysekil. Där har man på tre år halverat sjukfrånvaron från 8,4 % till 4,5 %, en starkt bidragande orsak är deras arbete med en lärande kommun, även andra studier visar på samband mellan arbetsplatslärande och att medarbetarna mår bättre på jobbet.

Projektet skapar resultat som ger effekter. Projektresultatet förhåller sig till medborgarna och brukarna av den kommunala servicen genom att de är mottagare av effekterna av projektet.

Insatserna genom projektet startar ett nytt sätt att tänka och agera i ordinarie organisationer, detta är väsentligt för en bestående effekt av projektet. Projektet tar inte slut, det är inte ett projekt i den meningen, utan projektet startar processer som kommer att fortgå. Det är specifikt för detta kompetensutvecklingsprojekt, vi lyfter inte individer ur sitt sammanhang och kompetensutvecklar dem, vi möter dem på deras arbetsplatser. Ett ökat arbetsplatslärande tenderar till att bli en god spiral som ökar intresset för att lära mer. Att vuxna människor lär sig bäst i sin vardagsmiljö på jobbet är en grundläggande tes för hela projektets upplägg. (Kock, 2010 och sid 139f, Ellström, Hultman, 2004)

Projektet utgår från det som är gjort inom områdena arbetsplatslärande, lärande organisation, arbetsintegrerat lärande samt arbete och hälsa. Vi har ett nätverk av personer med kännedom om detta, både nationellt och internationellt. Till detta tillför projektet kompetenser som är specifika för samverkande aktörer och skapar ett nytt koncept med hela kedjan från hur vi upptäcker vad vi behöver lära till hur vi skapar strukturer där vi integrerar lärande i arbetet.

Två år är en mycket kort tid för att förändra attityder, bygga ny kultur och skapa lärande strukturer. Unikt för projektet är att kunna arbeta med kommunala förvaltningar som har kommit olika långt. I Lysekils kommun är det möjligt att stötta steg längre fram i processen, tack vare att de har gjort ett förarbete. Detta är mycket väsentligt för projektets arbete med att utveckla metoder. Genom Lysekil kan vi på kort tid få erfarenhet av processer som tar längre tid än två år, och därigenom både skapa ett redan från början mer hållbart koncept och sprida goda erfarenheter till andra kommuner. De åtta utbildningsförvaltningarna i V8-gruppen har på samma sätt gjort erfarenheter av att arbeta med lärledare till de lärande samtalen som vi tar med oss till den inledande metodutvecklingen. LiA kommer att förstärka deras processer och ta lärdom av att medverka i dem.

Ett viktigt syfte och ett stort mervärde är kopplingen till den regionala kompetensplattformen, dit projektet bidrar med kartläggningar av kompetensbehov i kommunala förvaltningar, och

bidrar med ett koncept för utveckling av arbetsorganisationer mot arbetsplatslärande i en lärande organisation. Ett koncept som bygger på ett smörgåsbord av beprövade metoder och modeller som även kan erbjudas genom den regionala kompetensplattformen. I relation till den regionala kompetensplattformen är problematiken kring *kompetens just in time* en spännande utmaning, här kommer LiA att bidra med erfarenheter att reflektera över.

Målsättning - mätbara projektmål

Ange mätbara projektmål och koppla dem till projektets syfte. Ange mätbara projektmål. Beskriv mål och förväntade effekter för deltagare, mottagare och användare av resultaten. Angivna mål och förväntade effekter ska kunna kopplas till projektet syfte.

De övergripande projektmålen är:

...att varje medarbetare skall ha en individuell förmåga att formulera sina egna lärbehov i det nya arbetslivet och ha en kapacitet att erövra denna kompetens.

...att resultatet skall göra en skillnad hos varje individ som blir bestående.

...att varje medarbetare skall vara delaktig i tolkningen av verksamhetens mål och känna ansvar för sin roll i genomförandet.

...att ökad kompetens hos mellanchefer och arbetslagsledare skall leda till att arbetsorganisationer är utvecklade till lärande organisationer.

...att arbetsplatslärande skall leda till en förbättrad hälsa för alla.

...att projektet har utvecklat och prövat ett koncept som konkretiserar aktuell forskning, gör skillnad för alla medarbetare och är anpassningsbart så att det kan förmedlas till andra arbetsorganisationer.

Projektets delmål:

- Verksamheterna har tagit till sig de delmål i projektet som är relevanta för dem.
- Verksamheterna agerar processororienterat och målinriktat för att nå dessa och sina mål.
- Ökad trivsel på jobbet för chefer och medarbetare.
- Högre kvalitet i den service som erbjuds kommunmedborgare.
- Ökade förutsättningar för medborgarnas delaktighet genom ökat brukarperspektiv bland medarbetarna och förbättrade kommunikationsprocesser i organisationen.
- Pågående individuella lärprocesser hos alla medarbetare (livslångt lärande) med vidgade perspektiv på personliga lärmiljöer (Personal Learning Environment, PLE)
- Vardagsrutiner för arbetsplatslärande, där medarbetarna lär av vad de gör, genom erfarenhetsbaserat lärande, lär av varandra och lär genom möten med andra arbetslag och tillförd ny kunskap.
- Stöd till mellanchefer att uppmuntra individuella lärprocesser och skapa strukturer för arbetsplatslärande i organisationen.

- Ökad kunskap om hur långtidssjukskrivningar kan förebyggas
- Ökad kunskap om hur jämställdhet och likabehandling främjas och om hur diskriminering motverkas
- Kompletterande information om behoven inom den kommunala sektorn till den regionala kompetensplattformen.
- Ett koncept för att nå dessa mål, som är allmängiltigt och kan förmedlas genom en regional kompetensplattform.

Delmålen är preciserade härnedan under respektive målgrupper och uttryckta i mätbara delmål. För samtliga angivna andelar av målgruppen som skall ha uppnått olika mål, (hälften, en femtedel osv) gäller att andelen kvinnor och män i respektive andel, skall stå i proportion till fördelningen av kvinnor och män som finns i respektive målgrupp.

Ytterligare indikatorer kommer att utvecklas under mobiliseringsfasen, då kommer bland annat olika processutvärderingsverktyg att inventeras, och vid behov utvecklas nya, det gäller exempelvis verktyg som mäter delaktighet, känsla av sammanhang, egenmakt osv.

Delmål för medarbetare i verksamheten: (6 000 personer)

- 75 % skall ha fått erbjudande om att utvecklas i arbetslivet och vetskap om vad det betyder för hälsan, att ha en känsla av sammanhang och att vara stadd i utveckling.
- Hälften skall aktivt delta i strukturerat arbetsplatslärande och utveckla sin kompetens inom de områden de själva, gruppen eller verksamheten prioriterar.
- Hälften skall uppleva en större känsla av sammanhang och, eller delaktighet.
- Hälften skall ha en högre grad av medvetenhet om kommunens övergripande vision, måldokument och förvaltningens, enhetens målbild för den egna verksamheten.
- Hälften har deltagit i någon lärprocess i jämställdhetsfrågor och genusmedvetenhet.
- En tredjedel har vidgat sin personliga lärmiljö (Personal Learning Environment, PLE) och fått nytt perspektiv på var nya kunskapskällor finns i informationsflödet.
- En femtedel skall ha dokumenterat någon del i sin egen lärprocess.

Delmål för lärledare (motsvarande arbetslagsledare): (400 personer)

- 75 % av verksamheterna i deltagande förvaltningar skall ha rekryterade lärledare.
- 75 % av rekryterade lärledare skall ha fått utbildning i att leda lärande samtal och stötta lärande miljöer.
- Hälften av rekryterade lärledare tillämpar arbetsplatslärande i sina arbetslag.
- Hälften deltar i grupphandledning i arbetsplatslärande.
- Hälften har fått ökad kompetens i genusmedvetenhet och att leda jämställdhetsarbetet.
- Alla lärledare har genomfört minst en jämställdhetsaktivitet med sitt arbetslag.
- Hälften upplever ökad delaktighet och trivsel på jobbet.

Delmål för chefer med personalansvar (mellanchefer): (200 personer)

- Vid behov skall mellanchefer ha deltagit i en kompetenskartläggning som ger underlag för planering av kompetensförstärkning.
- Aktuella mellanchefer har fått vägledning av sina chefer i hur de skall prioritera när de väljer att förstärka sin kompetens.
- 90 % skall ha fått ökad förståelse för lärande i arbetslivet och ökad kompetens att leda en utveckling av organisationen mot ökat arbetsplatslärande.

- 75 % skall ha initierat en utveckling av arbetsorganisationen genom att åtminstone ha upprättat en plan, i förekommande fall rekryterat lärledare och presenterat förutsättningarna för alla medarbetare.
- Hälften driver en utveckling för arbetsplatslärande och uppmuntrar lärande miljöer.
- Hälften deltar i grupphandledning i arbetsplatslärande.
- Hälften har fått ökad kompetens i genusmedvetenhet och att leda jämställdhetsarbetet.
- Alla mellanchefer har genomfört minst en arbetsplatsträff kring tillgänglighetsfrågor med sitt arbetslag enligt sin egen plan.
- Hälften upplever ökad delaktighet och trivsel på jobbet.

Delmål för organisationen:

- Sjukfrånvaron har minskat med 25 % i förvaltningar med ingångsvärde högre än 8 %
- Sjukfrånvaron har minskat med 15 % vid ingångsvärde som är 5-7 %
- Sjukfrånvaron har minskat med 5 % vid ingångsvärde som är 3-4 %
- Delaktigheten har ökat, en indikator är att medvetenheten och diskussionen om vision och målbild skall vara påtagligt större med ett brett deltagande vid arbetsplatsträffar.
- Hälften av förvaltningarna har startat en process för att säkerställa kommunikationen från medborgarna genom verksamheten och inåt i organisationen (med brukarperspektiv, marknadsinformation mm) och omvänt från politisk nivå genom ledningen ut i verksamheten (målbilder, uppmuntran mm).
- Nöjd medarbetarindex (NMI) skall vara 10 % högre i nästkommande mätning.
- Nöjd kundindex (NKI) skall vara 10 % högre i nästkommande mätning.
- Deltagande förvaltningschefer har sett möjligheter i att använda den dokumenterade kompetenskartläggningen av mellanchefer, och hälften har använt dem vid PU-samtal.
- Jämställdhetsplaner eller likabehandlingsplaner skall finnas i alla deltagande förvaltningar, de skall vara uppdaterade och vid projektets slut vara kända av hälften av alla medarbetare.

Delmål på samverkansnivå:

Erbjuda en öppen och anpassningsbar, men samtidigt begriplig och hanterbar, verktygslåda för lärande i arbetslivet, genom att formulera idé, innehåll, strukturer och verktyg för lärande miljöer i arbetslivet. (Bör uppnås tidigt i projektet.)

Presentera modeller för individuella lärprocesser som är användbar för medarbetarna, den skall vara lätt att förmedla för mellanchefer inom sina enheter. (Bör uppnås tidigt i projektet.)

Presentera ett smörgåsbord av verktyg och metoder för att berika och vidga den personliga lärmiljön (PLE). (Bör uppnås tidigt i projektet.)

Projektet skall ha utvecklat en modell för att definiera generella chefskompetensområden i samverkan mellan olika kommuner, modellen skall vara användbar för resursflexibilitet och upphandlingsmässigt hållbar.

Kartläggningar i projektet ger en samlad bild av behoven inom den kommunala sektorn och kompletterar informationen till den regionala kompetensplattformen.

Ett koncept för kompetensförstärkning av mellanchefer i samverkan mellan olika aktörer. Konceptet skall vara flexibelt och kunna anpassas efter de verkliga förutsättningar som finns i

respektive organisation. Kompetenskonceptet skall vara upplagt för att möta behov och förutsättningar på den mötesplats för kompetensbehov respektive kompetenskoncept som den regionala kompetensplattformen utgör.

Målgrupper som omfattas av projektet

Beskriv projektdeltagare - målgrupp för projektet, antal projektdeltagare, samverkanspartner, mottagare och användare av projektresultaten.

Målgrupp är alla medarbetare och chefer i deltagande kommunala förvaltningar, samt de politiska nämnderna kopplade till dessa förvaltningar. Målgruppen består av tre kategorier, dels två socialförvaltningar med tillsammans 2 600 anställda, dels 9 utbildningsförvaltningar med 3 700 anställda samt Lysekil, med 1 160 anställda, där hela kommunen deltar i en lärande kommun. Förvaltningschefer och politiker utgör 200, av alla dessa 7 660 räknar vi med att nå cirka 6 800. Dessa siffror tjänar enbart för att visa att intresse finns och ge en bild av fördelningen, vilka förvaltningar som slutligen kommer att delta beslutas hösten 2011.

Könsfördelningen bland chefer och medarbetare i kommunala förvaltningar är skev. Inom äldreomsorg och socialtjänst är 90 % kvinnor, inom utbildning är över 75 % kvinnor. Bland mellancheferna i alla förvaltningar inom till exempel Lysekils kommun är 64 % kvinnor och 36 % män, medan bland alla som arbetar hos dessa chefer är 86 % kvinnor.

Projektets konkreta insatser fokuserar på lärledare och mellanchefer, vilket ger effekt för alla medarbetare, de blir även mottagare av resultat. Kommunmedborgare och brukare av den kommunala servicen är mottagare av projektets effekter i form av ökad kvalitet med bättre bemötande och större delaktighet i en mer lyhörd organisation.

Samverkan sker på tre olika plan: deltagande aktörer (målgruppen), referensaktörer och operativa aktörer. Till följd av genuin samverkan är gränserna mellan grupperna flytande.

Deltagande aktörer är kommunala förvaltningar i 10 av kommunerna i Fyrbodalen. Vilka förvaltningar beslutas under mobiliseringsfasen. Intresset är stort, antalet 6 800 personer bygger på anmält deltagande. En lista bifogas med anmälda kommuner, förvaltningar, kontaktpersoner, antal medarbetare, lärledare och mellanchefer med uppgift om antal kvinnor och män för respektive grupp.

I referensgruppen finns **arbetstagarorganisationer** för både mellanchefer (SKTF) och medarbetare (Kommunal och Lärarförbundet). Kommunal är det förbund som organiserar flest deltagare i projektet och deltar med två sektioner. SKTF är den fackliga organisation som organiserar flest chefer. Hos SKTF i Västsverige har vi mött intresse, engagemang och kunnande att bidra med. Vi tror att Lärarförbundet är en relevant partner och vi kommer att föra fortsatta samtal med dem om det.

Till referensgruppen räknas de universitet som inte är operativa i projektet men väl i olika samarbeten med målgruppen och vi hämtar kunnande från dem och håller öppet för olika former av samverkan. Det gäller Karlstad, Linköping, Bodö, Tromsö, Göteborg och kanske ytterligare något lärosäte som vi ännu inte har upptäckt.

Referensgruppen kommer att ha en viktig roll under projektet, speciellt när vi utvecklar ett konkret och operativt koncept för lärande i arbetslivet.

Operativa samverkansparter är folkhögskolorna i Fyrbodal (Ljungskile, Grebbestads och Dalslands folkhögskola med Trollhättan) samt Fyrbodals kommunalförbund, Högskolan Väst och Meritea.

Ljungskile folkhögskola är projektägare, ansvarar för strategisk ledning, styrgruppsarbetet med koppling till referensgruppen, rapportering till ESF-rådet och delar ansvaret för det operativa arbetet, samt bidrar som aktör.

Grebbestads och Dalslands folkhögskolor deltar med personalresurser i det operativa genomförandet och som aktörer.

Folkhögskolorna tillför kompetens i projektledning och handledning av grupprocesser, individuella lärprocesser, arbetsintegrerat lärande, ett coachande förhållningssätt, validering, folkbildningsmässig empowerment och grundläggande människosyn. Samt ansvarar i samverkan med övriga för uppbyggnaden av en kompetens för individuella lärprocesser och lärande miljöer i arbetslivet.

Folkhögskolorna bidrar med handledare, kompetensutvecklare och projektpedagoger i roller som genomför validering, stöttar mellanchefer i att upprätta stödjande strukturer för lärande miljöer och erbjuder reflekterande handledning för grupper av lärledare och mellanchefer. Reflekterande och lärande samtal förstärker lärande miljöer på arbetsplatser, utmaningen för projektets pedagoger är att skapa reflektionen genom lärledare och mellanchefer.

Begreppet validering förekommer inom folkbildningen, genom projektet kan folkhögskolorna komplettera sina erfarenheter inom detta område med Meriteas kompetens och metoder. Validering enligt regeringens och skolverkets definition innebär en process som tar tillvara kompetens oberoende av hur man har förvärvat den, en arbetsgång som folkhögskolelärare är väl förtrodda med. En liknande process genomförs vid starten av varje nytt läsår, då man kartlägger vad antagna kursdeltagare har med sig i sitt bagage och vilka kompletteringar de behöver för att uppnå sina mål.

Fyrbodals kommunalförbund består av 14 kommuner. Kommunalförbundet deltog i initiativet till projektet, ger det legitimitet i kommunerna och är centralt genom att representera de behov som projektet skall svara upp emot och svarar för kommunikationen med alla 14 kommuner och erbjuder dem att delta. Projektet öppnar möjligheter till många nya kontaktytor för kommunalförbundet inom, mellan och utanför kommunerna, folkhögskolorna och högskolan.

Kommunalförbundet arbetar på uppdrag av Västra Götalandregionen med att skapa en så kallad kompetensplattform. Genom att medverka i projektet kan kommunalförbundet bidra till ett plattformarbete i hela regionen. Dels genom att fånga upp behov av kompetensutveckling inom kommunal förvaltning, dels att ta del av de metoder som används och i förlängningen sprida dessa vidare till icke deltagande kommuner inom i Fyrbodal.

Kommunalförbundets roll i styrgruppen blir att representera plattformarbetet i hela Västra Götalandsregionen där kommunalförbunden spelar en nyckelroll.

Akademien och forskningsanknytningen är väsentlig för projektet, projektet har ett nära samarbete med Högskolan Väst. Forum för arbetsintegrerat lärande och pedagogisk utveckling (FAP) vid Högskolan Väst medverkar i genomförandet av Mötesplats Ljungskile med Jan-Erik Perneman som representant i det projektets styrgrupp. Han delar sin tjänst med Linköpings universitet och är kollega med forskargruppen med Per-Erik Ellström m fl.

Akademien kommer att medverka med reflektion och lärande för de samverkande parterna i projektet. Skapa en lärande miljö där samverkansparter och berörda utvecklas i sina roller och i sin kompetens att skapa lärande organisationer. Akademien kommer att följa projektet och bevaka vetenskaplighet och förmedla aktuella forskningsresultat.

En annan mycket viktig roll för akademien, inte nödvändigtvis Högskolan Väst, är att forska på projektet. Det är vår uppfattning att det finns angreppssätt och en samverkan mellan parter som är unikt för detta projekt. Syftet att utveckla en generellt gångbar modell för samverkan genom den regionala kompetensplattformen med ett koncept som stärker arbetsplatslärandet i kommunala förvaltningar, är av nationellt intresse. Skulle projektet nå sina mål och sammansättningen av aktörer visa sig vara en framgångsfaktor, då finns all anledning att följeforska på hela processen, därför har medel reserverats för det i budgeten.

Meritea är ett bolag helägt av Göteborgsregionens kommuner, med hög trovärdighet genom att ha branschorganisationernas förtroende och lång erfarenhet på olika nivåer. Meritea deltar som processtöd genom hela projektet med strategisk kompetens och ett arbetsorganisatoriskt perspektiv, stöd till metodutveckling och utbildning av handledare. Meritea arbetar med processer för organisationsanalyser av lång- och kortsiktiga kompetensbehov, en egen kompetensmodell för kartläggning och identifiering av kompetensområden, analys, planering och insatser ur ett individ, verksamhets- och organisationsperspektiv. Samordnar med övriga processer i kommunen och har modeller för kvalitetssäkring, validering, uppföljning och strukturer för flexibelt arbetsplatslärande.

Jämställdhetsbakgrund

Beskriv hur jämställdhetsperspektivet ska omsättas i projektet. Tänk på att beskriva hur ni ska arbeta med jämställdhet i projektet, inte hur ni arbetar i er egen organisation.

Detta är ett jämställdhetsprojekt, 83 % av målgruppen är kvinnor. Det gäller exempelvis arbetsledare och medarbetare inom äldreomsorgen och socialtjänsten, rektorer vid förskolor och grundskolor. Det innebär att projektets delmål att förbättra arbetsvillkor och hälsa för mellanchefer och medarbetare når fler kvinnor än män. Projektet stärker dem som individer, medarbetare och chefer. Det kommer att få bestående effekt på jämställdheten.

Vi är väl medvetna om att det inte räcker med genusmedvetenhet och att säga att projektet är planerat utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Det gäller att konkretisera detta, därför har vi lagt in jämställdhet i delmålen på en högre konkretionsnivå än övriga mål. Vi kommer att planera in ytterligare insatser för ökad genusmedvetenhet under mobiliseringsfasen, då stora delar av projektet skall detaljplaneras.

Projektet har ambition att söka svar på: Varför är dessa branscher kvinnodominerade, vad är orsakerna till det? Kan projektet bidra med stöd att tänka annorlunda, för att bryta orsakerna? Hur kan projektet bidra till att underlätta för att rekrytera män? Varför är det trots dominansen

av kvinnor ofta män som har chefsposterna i toppen, finns det någon sorts glashiss för män? Under genomförandefliken presenteras en ansats till att angripa dessa frågor.

Där vi har tillgång till könsuppdelad statistik, sammanställs fakta från kartläggningar och analyser uppdelat på kvinnor och män.

Genomförande

Tillgänglighet för personer med funktionshinder

Tillgänglighet för människor med funktionsnedsättningar innebär att alla skall känna delaktighet och medbestämmande och bemötas med respekt och värdighet. Det handlar om bemötande på såväl organisatorisk som individuell nivå och det handlar om fyra olika former av tillgänglighet fysisk, kommunikativ, informativ och psykosocial. Funktionsnedsättningar kan vara såväl fysiska som psykiska och intellektuella, såväl synliga som dolda.

Projektpersonalens attityd till kvinnor och män med funktionsnedsättningar och deras vana att bemöta dem är en styrka för projektet. Personal vid folkhögskolor har generellt en stor erfarenhet av att jobba med människor med olika funktionsnedsättningar, både fysiska och psykiska. All personal är vana att se resurser mer än hinder, att fokusera på människors förmåga snarare än på deras brister. Identifierade svagheter som handlar om deltagarnas självinsikter och attityder i gruppen kommer att tas upp i projektet.

När det gäller kommunikativ och psykosocial tillgänglighet kommer vi att vara observanta på negativa attityder i deltagargruppen och omedelbart agera om det förekommer. Vi kommer också att ta upp frågan om värderingar och attityder i samtalsgrupper och i seminarieform. Deltagares bristande kunskaper i svenska språket kan göra det svårt att identifiera dolda funktionsnedsättningar i de fall dessa inte är utredda och diagnostiserade och skilja dem från orsaker av psykosocial karaktär. Projektet kommer att vara observant på dessa svårigheter och lyhörd för deltagarnas önsknings och behov.

När det gäller informativ tillgänglighet kommer vi att sträva efter att all information som rör projektet och riktar sig mot allmänhet eller deltagare skall vara tydlig och enkel. Vi kommer att göra information på nätet hörbar om vi har deltagare med synnedsättning.

För att bli deltagare i projektet har vi satt som kriterium att deltagaren kan ta till sig information skriven på enkel svenska och delta i vardagliga konversationer utan tolk. Generell tillgänglighet är positivt för alla och basen för all verksamhet. Detta kompletteras med individuella lösningar vid behov. När det gäller risken för bristande fysisk tillgänglighet kommer alla lokaler att vara fysiskt tillgängliga för de deltagare som blir aktuella i projektet. I samband med workshops och andra träffar kommer vi att använda HANDISAM:s checklista för tillgängliga konferenser checklista.

Frågor om hur de lärande samtalen och den lärande miljön på arbetsplatsen skall göras tillgänglig för alla, kommer att vara viktiga vid träffar för lärledare och mellanchefer. Det gäller då i första hand frågor om information, enkelhet i språk och liknande men även fysiska faktorer som läsbarhet på texter, möjlighet att höra samtal, när det gäller möjligheten att ta sig fram till arbetsplatsmöten, förutsätter vi att det finns lösningar på de arbetsplatser där det är aktuellt, men givetvis kontrollera att det fungerar.

Vi kommer att försöka få med processtödet för tillgänglighetsfrågor vid LFA-planeringen.

Ljungskile folkhögskola har gjort en SWOT-analys av vår förmåga till tillgänglighet när vi ansvarar för externa projekt.

Styrkor: Vana att se till personers resurser och att motivera kvinnor och män att se sina egna resurser, Upparbetat kontaktnät, Vana att möta människor med olika behov, styrkor och svagheter, Vana att informera sakligt och enkelt, Kunskap om grupper med stora behov, Stor kunskap om olika funktionsnedsättningar och olika aktörer för funktionsnedsatta, Det finns redan en viss anpassning av lokalerna, vid Ljungskile folkhögskola.

Svagheter: Bristande resurser att utreda, Brist på självinsikt eller att deltagaren känner till sitt hinder men vill ej berätta, Ekonomiska resurser för att ytterligare anpassa lokaler när särskilda behov uppstår, Svårighet att upptäcka intellektuella funktionsnedsättningar hos deltagare med dålig svenska

Möjligheter: FN-stadgade rättigheter för alla, Lagstiftningar, Möjligheter till extern finansiering av åtgärder

Hot: Ändringar i samhället, ändrade regler, Brist på pengar gör det omöjligt att vidta nödvändiga åtgärder.

Jämställdhetsintegrering i genomförande

Jämställdhet innebär att alla skall känna delaktighet och medbestämmande och bemötas med respekt och värdighet. Genusperspektivet handlar även om attityder och bemötande på såväl organisatorisk som individuell nivå. Det finns en inneboende kraft i lärandet som har ett starkt jämställdhetsperspektiv. Ny kunskap och stärkt kompetens ger ökad självkänsla, vilket ger ny kraft att stå upp för och försvara jämställdheten. Det kan inte minst gälla män som i grabbiga sammanhang vill säga ifrån om attityder som inte är OK. Arbetsplatslärande kan ge mod åt jämställdhetsarbetet för dem som vill men inte alltid når ända fram.

Projektets grupprocesser, såsom vägledning i grupp är användbara metoder för ökad genusmedvetenhet bland projektets deltagare. Grupprocesser synliggör attityder och värderingar och fungerar även för att förändra dem. Förändrade attityder och värderingar är grundläggande och avgörande för ökad jämställdhet.

Projektets anställda handledare kommer att utbildas i hur de skall förmedla ökad genusmedvetenhet i samband med grupphandledning. De kommer också att ansvara för att öka genusmedvetenheten bland mellancheferna, vilka i sin tur skall ta upp jämställdhetsfrågor i samband med arbetsplatsträffar och andra sammanhang.

De planerade aktiviteterna och programinnehållet bidrar till att hålla jämställdhetsfrågor levande och öka medvetenheten om genus, könsroller och könsmonster. Projektets arbetsmetoder ger utrymme att ta i situationer där kränkningar och ojämställda attityder visar sig.

De främsta orsakerna till att flera av deltagande förvaltningar är dominerade av kvinnor kan ha ett samband med att lönerna för de flesta befattningshavare är låga eller på en medelnivå, detta gäller även efter lång anställningstid, samt att flera yrkesområden fortfarande är

traditionellt kvinnliga, inom skola, vård och omsorg. Så länge dessa yrkesområden domineras av kvinnor finns det en risk att lönerna kommer att ligga för lågt i relation till arbetsinsatsen.

En rapport från sommaren 2010 visar på att löneskillnaderna har minskat något de senaste 5 åren och är nu nere i drygt 4 000 kronor per månad. Löneklyftan är inte ett fokus för projektet men vi är medvetna om de orättvisa löneskillnaderna och projektets arbete, erfarenhetsutbyten och samverkan kommer att bidra till kompetens och kunskap om jämställdhetsfrågor och därmed stödja och påskynda arbetet med att utjämna löneklyftan.

Projektet skall leda till bättre hälsa, större känsla av sammanhang och ett kontinuerligt lärande i arbetslivet. Det resultatet bör innebära att arbete inom dessa förvaltningar blir mer attraktivt, både för kvinnor och för män. På sikt leder ökad kompetens till högre status och bättre löner, det är faktorer som stärker varandra och bör leda till bättre balans mellan antal kvinnor och män.

Genom gemensam metodutveckling och erfarenhetsutbyte mellan samverkande parter i projektet kommer brister i specifika jämställdhetskompetenser att fyllas ut och leda till ökad kompetens hos partners. Projektet kommer att uppmärksamma samverkande partners på egna ojämställda strukturer.

Processutvärderingen av projektet kommer att ha ett särskilt uppdrag att bevaka jämställdhet i syfte att de metoder som utvecklas, det koncept som skapas innehåller fler verktyg för en god genusanalys och en bättre jämställdhetsintegrering i den regionala kompetensplattformen.

Projektet kommer att upprätta en plan för hur jämställdhetsfrågor skall bevakas i projektets aktiviteter, den kommer att innehålla fler målsättningar på jämställdhetsområdet än vad som nu återfinns bland projektets målsättningar, där återfinns några få jämställdhetsmål.

Vid tillsättning av operativa gruppen kommer projektet att sträva efter en jämn fördelning av kvinnor och män. Trots en medveten strävan har vi inte lyckats med det till styrgrupp och referensgrupp, där finns nu 2 kvinnor och 4 män respektive 3 kvinnor och 5 män.

Uppföljning, utvärdering och lärande

Beskriv hur ni ska följa upp och utvärdera projektet. Utvärderingsrapport av projektet krävs, se Handledning i uppföljning, utvärdering och lärande.

Projektägaren har goda erfarenheter av att jobba med processutvärderare som är med i projektet så tidigt som möjligt. Processutvärderarens uppdrag är att följa och beskriva processen på ett sådant sätt att det blir en spegling för aktörerna i projektet och bistå med styrningen av projektet. Vid olika tidpunkter under projektet genomförs seminarier med styrgruppen och de anställda i projektet, dessa blir till reflektionstillfällen över de iakttagelser som processutvärderaren presenterar.

Processutvärderaren skall kunna bevara sin utomstående och oberoende ställning även om processutvärderaren deltar i möten och medverkar med sitt kunnande. Till projektet strävar vi efter att knyta en processutvärderare med kapacitet att bidra till metodutvecklingen.

Processutvärderarens roll är att studera projektets processer, hur vi arbetar med vårt uppdrag och förmår att leverera resultat, till skillnad från följeforskningen som studerar vad som hän-

der hos mellancheferna när de träffar sina medarbetare. Hur upptäcker medarbetarna vad de behöver ny kunskap om? Hur hanterar mellancheferna dessa behov? Hur uppmuntrar mellancheferna medarbetarna att reflektera över sina vardagsrutiner? Med många fler liknande frågor.

Det finns flera viktiga områden för processutvärderaren att belysa. Exempelvis, projektets förmåga att förhålla sig till aktuell forskning och inte köra fast i de spår som vi inledningsvis har formulerat i projektplaneringen. Projektets förhållande till processen med den regionala kompetensplattformen är en viktig del i det strategiska påverkansarbetet, men samtidigt en svår del att förhålla sig till eftersom den regionala kompetensplattformen är en pågående process, och allt annat än en fysisk plattform att ställa sig på och vänta på avgång.

Till projektets styrgrupp kommer vi att knyta en referensgrupp med personer som har kapacitet att bevaka vetenskapligheten i de olika processer som projektet initierar och underhåller. Vi förväntar oss även att följeforskarna kommer att påpeka brister i vetenskapligheten. I referensgruppen kommer även ingå representanter för arbetstagarorganisationer.

Forskning står per definition fritt från styrning, och den låter sig inte påverkas av vad som skrivs in här, vi kommer att sträva efter att tillsammans lägga upp forskningen så att projektet får ta del av resultat under resans gång. Det är väsentligt för projektets metodutveckling att få besked om effekter utav använda metoder, för att utveckla ett så bra koncept som möjligt.

Under mobiliseringsfasen kommer vi att inventera befintliga mätinstrument för nöjd medarbetarindex, nöjd kundindex, mätning av KASAM hos medarbetare, lärande m fl användbara mätmetoder. Där det saknas kommer vi att titta på förutsättningarna för att utveckla egna mätmetoder. Vår uppfattning är att det i vårt nätverk finns stor erfarenhet av att göra kvalitativa studier på lärande, medan vi önskar att hitta fler metoder för att i kvantitativa storheter beskriva olika effekter.

Under mobiliseringsfasen kommer vi att inventera gjorda ingångsmätningar och där det saknas tillräckligt fårska mätningar göra nya. Det gäller alla de mått vi har använt för att mäta om vi har uppnått målen, såsom sjukfrånvaro, NMI, NKI i de aktuella förvaltningarna.

Deltagarna i projektet kommer med jämna mellanrum att dokumentera vad de gjort, vad de har lärt sig och vad som är klokt att göra framåt. På så sätt tar man tillvara de kunskaper och erfarenheter som skapats. Utvärdering och uppföljning kommer även att ske genom de för organisationerna regelbundna undersökningar som genomförs t.ex. medborgarundersökningar, kundnöjdhetsundersökningar och personalundersökningar.

Externa tjänster

Projektet kommer att köpa tjänster av samverkansparter. Dessa är förhandlade till lägsta pris, vilket innebär att projektet endast betalar verklig lön, plus arbetsgivaravgifter, semester, pensionsavtal mm på max 60 % av lönen, i förekommande fall tillkommer moms 25 %.

Vi har tolkat att undantagstillståndstillägget i lagen om offentlig upphandling (LOU) gäller då de tjänster och uppdrag som ingår i projektet utförs av tjänstemän som finns anställda inom den egna verksamheten för involverade kommuner. Verksamheten skall utföras i kommuner som tillhör Fyrbodals kommunalförbund, Fyrbodals är en delregion inom Västra Götalands-

regionen, kompetensplattformen ägs av Västra Götalandsregionen. Meritea är ett helägt dotterbolag till Göteborgsregionens kommunalförbund, med ett nära förhållande till vg-regionen. Grebbestads och Dalslands folkhögskolor är helägda av vg-regionen.

I den mån de skall räknas som externa tjänster kommer projektet att handla tjänster av Dalslands och Grebbestads folkhögskolor, när det gäller delar av lärartjänster, samt av Meritea, där det gäller del av tjänstemannatjänster. Samt eventuellt Högskolan Väst och andra lärosäten. När det gäller paketlösningar för seminarier, metodutveckling, workshops mm, kommer dessa att handlas upp i konkurrens, det gäller även tjänster från utomstående utanför gruppen av samverkansparter i projektet, såsom, lämplig akademi för följeforskning, lämplig akademi eller konsultföretag för processutvärdering och ett tryckeri för enstaka trycksaker till 6000 medarbetare.

I möjligaste mån kommer vi att anställa personal till projektet istället för att köpa tjänster av varandra inom projektet, det gäller personal som skall jobba längre tid eller större andel tjänst. Det gäller främst i de fall där projektet annars måste betala moms utöver löneomkostnader och eventuella overheadkostnader.

Tid- och aktivitetsplan

Ange och beskriv alla planerade aktiviteter. Beskriv kortfattat aktivitet, metod och ansvariga aktörer samt tydliggör om möjligt kopplingen till budgeten.

Augusti 2011

Bygga upp projektorganisation

Rekrytering av personal som skall jobba i mobiliseringsfasen. Etablera styrgruppen och kalla till möten aug, okt och dec. Forma referensgrupp och kalla till möten var tredje vecka.

Upprätta delegationsordningar, handla upp tjänster, planera 2+1 LFA-dagar i sept och i nov. Handla upp processutvärdering av mobiliseringsfasen.

Metod och ansvar: Styrgruppen och projektledaren ansvarar.

Kostnad ryms inom personalbudget.

Augusti-september 2011

Upprätta gemensamma förhållningssätt

Stäm av projektets avgränsning av mellanchef. Diskutera en gemensam syn på lärande och hälsa, betydelsen av arbetets organisering för hälsan. Känsla av sammanhang, mening, empowerment och delaktighet som viktiga komponenter för ökad hälsa. Vem initierar kompetensutveckling, hur startar lärprocessen? Vem definierar behoven av kompetens? Ny kompetens, erfarenhetsutbyte och reflektion i arbetet leder till förändringsbehov, är ledningen beredd att möta initiativ till utveckling? Utveckla en pedagogisk modell för projektets lärande miljöer baserad på synen på lärande och hälsa, samt med koppling till den delregionala kompetensplattformen, valideringsarbete, arbetsintegrerat lärande, högskola och universitet, samt folkhögskolor och livslångt lärande.

Metod och ansvar: Projektledaren och styrgruppen

Kostnad ryms inom personalbudget.

Augusti-september 2011

Kommunicera projektet

Informera alla berörda parter om allt de bör känna till, deltagande kommuner, partners, pressmeddelande osv.

Metod och ansvar: Projektledaren

Kostnad ryms inom personalbudget.

Augusti-september 2011

Omvärldsorientering av projektet

Vad är på gång inom sfären kommunala förvaltningar ifråga om lärande organisationer och strukturer för kunskapsutveckling? Vad har arbetstagarorganisationerna för erfarenheter?

Kontakta ESF-projekten för lärande, från nationella utlysningen maj 2010 och regionala dec 2010 och ta del av deras erfarenheter. Var befinner sig genomförande av den regionala visionen om det goda livet? Aktuell forskning om hälsa och livslångt lärande i arbetslivet.

Vad är relevant för projektet i överenskommelser mellan staten och SKL, exempelvis kunskapsbaserade metoder inom äldreomsorgen. Vilka framtida lärbehov innebär omvärldsorienteringen för målgruppen? Kartlägg erfarenheter av arbetsplatslärande i deltagande förvaltningar för att få grepp om goda exempel och lära av misstag.

Metod: Telefon och mejlkontakter

Ansvar: Projektledaren tillsammans med metodutvecklings- och referensgruppen.

Kostnad ryms inom personalbudget.

September 2011

LFA-planering av genomförandefasen

LFA-planering baserad på föregående punkter, omvärldsorientering och gemensamma förhållningssätt, tillsammans med medverkan av samtliga samverkansparter och förvaltningscheferna. För att detta skall vara möjligt måste samverkande parter ägna fortsatt tankemöda under våren-sommaren. LFA-planeringen ligger tidigt i processen eftersom den utgör grund för fortsatt planering, samt även för projektets innehåll, vilket påverkar avtal med deltagande arbetsplatser, upplägg av nätverk, vad som skall kommuniceras mm.

Metod: LFA-metoden

Ansvar: Styrgruppen, projektledaren och LFA-konsult

Kostnaderna finns i budget, kartläggning, medverkan i LFA-dagar, 3 dagar per person.

September-oktober 2011

Etablera olika utvecklingsnätverk för projektet

Inledningsvis etableras ett eller flera utvecklingsnätverk där deltagande chefer, forskare, utvecklare och projektledning deltar. Sannolikt kommer övergripande utbyte att ske i referensgruppen. Inför dessa möten måste olika konstellationer av metodutvecklarna jobba fram underlag.

Metod och ansvar: Projektledaren tillsammans med metodutvecklarna.

Kostnad ryms inom personalbudget.

September-oktober 2011

Etablera kontakt med följeforskare

Söka kontakt med intresserade lärosäten för att följeforska på hela projektet, skriva uppdragsbeskrivning och göra upphandling.

Metod och ansvar: Projektledaren tillsammans med styrgruppen.

Kostnad ryms inom personalbudget.

September-oktober 2011

Utveckla ett koncept för lärande samtal och reflekterande arbetsplatsträffar

Inledningsvis kommer projektpedagogerna att delta i reflektion på arbetsplatserna för att lära känna den lärande miljön och tillsammans med mellancheferna komma fram till ett bra upplägg för de aktuella arbetsplatserna.

Metod och ansvar: Projektledaren

Kostnad ryms inom personalbudget.

September-oktober 2011

Valideringspilot för kompetensinventering av mellanchefer

Ta fram kriterier, kompetensprofiler, frågebatterier och andra verktyg gemensamt med aktuella kommunala förvaltningar. Gör alla andra förberedande steg för att genomföra en testomgång med valideringsverktyget. Valideringsutbildning för 2-3 lärare vid respektive folkhögskola, för att medverka i genomförandefasen av projektet.

Metod och ansvar: Metodutvecklaren från Meritea.

Kostnaden är budgeterad som köpt tjänst.

Oktober 2011

Träffar med förvaltningschefer och politiska nämnder

Möten med förvaltningschefer för att presentera den fortsatta planeringen av projektet och stämma av mot vilka förutsättningar som behövs i deras verksamheter, kort sagt verklighetsanpassa projektplaneringen och ge ett underlag för att fatta beslut om deltagande.

Metod och ansvar: Projektledaren

Kostnad ryms inom personalbudget.

Oktober-november 2011

Avtal med kommunala förvaltningar

Avtal för genomförandefasen med intresserade kommunala förvaltningar. Politiska beslut skall fattas som visar på förståelse för projektets mål och syften, och ger mandat och budget åt ett förändringsarbete. Projektet försäkras sig om välgrundade beslut i förvaltningarna, förankring uppåt och i organisationen.

Metod och ansvar: Projektledaren

Kostnad ryms inom personalbudget.

Oktober-november 2011

Genusmedvetenhet och jämställdhetsperspektiv

Projektets anställda handledare kommer att utbildas i hur de skall förmedla ökad genusmedvetenhet i samband med grupphandledning. De kommer också att ansvara för att öka genusmedvetenheten bland mellanchefer och lärledare, vilka i sin tur skall ta upp jämställdhetsfrågor i samband med arbetsplatsträffar och andra sammanhang.

Metod och ansvar: Projektledaren

Kostnad ryms inom personalbudget.

November 2011

Planeringsdag utifrån LFA-metoden

Fortsatt planering av genomförandefasen, en dag då även referensgrupp och styrgrupp deltar för att kunna fatta beslut om inriktning på genomförandet. Dagen skall vara väl förberedd utifrån LFA-dagarna i september. Mål, resultat, effekter och indikatorer, Projektorganisation, tids- och aktivitetsplan, processutvärdering och riskanalys. Kartlägga förutsättningarna för ett utbyte mellan arbetsplatser och/eller organisationer. Övergripande planering av alla insatser som skall göras under genomförandefasen 2012-2013.

Metod och ansvar: Projektledaren

Kostnad ryms inom personalbudget och särskild budgetpost för LFA.

Oktober-november 2011

Planering av tillgänglighets- och jämställdhetsaspekter i genomförandefasen

Projektet innebär stora möjligheter att lyfta fram frågor om mänskliga rättigheter, tillgänglighet för alla, genusmedvetenhet och ökad jämställdhet i samband med alla nätverk och arbetsplatsträffar som kommer att genomföras i projektet. Med en ambitiös planering av hur dessa frågor skall tas upp kan positionerna verkligen flyttas fram i dessa frågor bland 6500 medarbetare.

Metod och ansvar: Projektledaren

Kostnad ryms inom personalbudget.

November 2011

Detaljplanering av genomförandefasen

Utifrån beslut på LFA-dag planeras insatserna för genomförandefasen: grupphandledning av mellanchefer, validering av mellanchefer i januari-februari 2012, kompetensutveckling med chefer i förvaltningarna om PU-samtal med valideringsunderlag, PU-samtal med mellanchefer med planering av kompetensinsatser, sammanställning av kompetensbehov, kick-off med alla mellanchefer gemensamt och i alla arbetslag, skapa nätverk i och mellan kommunerna för kunskapsutveckling och erfarenhetsutbyte, starta handledning i grupp för mellancheferna och lärledare, utveckla modell för hur mellancheferna skall hålla igång arbetsplatslärande och stötta lärledarna.

Metod och ansvar: Projektledaren

Kostnad ryms inom personalbudget.

November-december 2011

Rekrytering av lärledare

Deltagande förvaltningar behöver påbörja rekryteringen av lärledare för att de skall vara förberedda att gå in i dessa uppgifter i början av 2012.

Metod och ansvar: Projektledaren tillsammans med förvaltningschefer och mellanchefer.

Kostnad ryms inom personalbudget.

Oktober-november 2011

Planering av transnationalitet

Under mobiliseringsfasen kartlägga de internationella kontakter som aktörerna redan har, göra ett urval och rekognosera var de mest intressanta erfarenheterna finns för ett utbyte under genomförandefasen. Avsikten är att under 2012 kunna genomföra ett utbyte där merparten av mellanchefer kan delta på hemmaplan, eller eventuellt genom att resa.

Metod och ansvar: Projektledaren

Kostnad ryms inom personalbudget.

Oktober-november 2011

Planering av uppföljning och strategisk påverkan

Förbered upphandling av processutvärdering, följeforskning. Planera strategisk påverkan, i praktiken till stor del en funktionalitet tillsammans med den regionala kompetensplattformen. Metod och ansvar: Projektledaren
Kostnad ryms inom personalbudget.

November 2011

Rapport från mobiliseringsfas

Skriv rapport från mobiliseringsfasen med en färdig planering för genomförandefasen.

Metod och ansvar: Projektledaren

Kostnad ryms inom personalbudgeten.

Programkriterier

Lärande miljöer

Lärande miljöer är en del av folkhögskolans väsen. Folkbildningen har den grundläggande människosyn som är en förutsättning för att möta människor där de befinner sig, se deras kompetens, lyfta fram deras erfarenheter och ge stöd med ett coachande förhållningssätt.

Lärprocesser är det begrepp som används inom ESF-projektet Mötesplats Ljungskile för att beskriva hur kompetensutveckling äger rum hos den enskilde chefen eller medarbetaren. Att delta i en lärprocess är något mer än att bara gå en kurs. Det startar i att identifiera sitt behov av ökad kompetens, få tillfälle att möta ny kunskap och aktivt utbyta erfarenheter med andra, prova nya arbetsätt i vardagen på sin arbetsplats och återvända till reflektion och nya intryck i den fortsatta lärprocessen.

Mötesplatsen är en lärande miljö, genom att skapa mötesplatser där människor med olika erfarenheter, bakgrund, värderingar och livssituationer kan mötas till lärande samtal skapas förutsättningar för dialog och reflektion vilket är samhällets sammanhållande kitt och en förutsättning för demokrati och respekten för alla människors lika värde.

Ökad delaktighet för all personal är väsentligt för att uppnå målen i projektet. Empowerment beskriver de processer som äger rum i lärande miljöer, när det gäller delaktighet, möjlighet att påverka sin arbetssituation och ta kontroll över sin egen livsutveckling.

Människors hälsa förbättras av mening och delaktighet i arbetslivet, känsla av sammanhang samt möjlighet att påverka utvecklingen och att själv utvecklas, exempelvis KASAM från Aaron Antonovsky. En lärande organisation kännetecknas av en kultur som ger förutsättningar för detta, men det räcker inte med goda intentioner för att den skall uppstå, utan kräver målmedvetet arbete av mellanchefer och deras chefer med att skapa stödjande strukturer. En bra struktur för en god lärmiljö finns på sida 46 i Arbetsplatslärande, Kock, 2010. Han tar exempelvis upp att arbetsuppgifterna skall främja lärande genom variation och frihet i tolkning av utförandet, att det "dagliga" arbetet innehåller erfarenhetsträffar och handledning, att verksamhetens kultur utmärks av öppenhet, tolerans och omprövning, att verksamheten organiseras både för produktion och lärande, samt att ledningen på samtliga nivåer förstår betydelsen av och har kompetens stödja lärande utvecklingsprocesser.

Folkhögskolans pedagogik bygger på icke-formellt lärande. Folkhögskolelärare använder olika metoder för att skapa grupprocesser där vuxna lär av varandra, metoder som kan utgöra stödjande strukturer för arbetsplatslärande. När medarbetarna reflekterar över sitt arbete och väver ihop ny kompetens med tidigare erfarenheter finns möjlighet till ett arbetsintegrerat lärande.

Ett mer formellt synsätt på lärande miljöer innebär att det är en arbetsplats där det finns strukturer för att ta tillvara medarbetarnas kompetens. Det är definierat vilken kompetens som förväntas av varje befattningshavare, det finns strukturer som kartlägger vilken kompetens medarbetarna har och strukturer som erbjuder kompletterande kompetensutveckling. Det finns en arbetsplatskultur som skapar möjligheter till ökat samarbete och växling mellan arbetsuppgifter. Det finns tid till utbyte av erfarenheter och att reflektera över sitt eget arbete. Medarbetarna ges handlingsutrymme och får växa i handlingsförmåga.

Aktionslärande är en grundbult i aktiviteterna för att skapa arbetsplatslärande och bygga den lärande organisationen, det innebär att lära genom att göra, dra lärdom av det som är gjort och besluta vad som är klokt att göra framåt. Metoden innebär ett erfarenhetsbaserat lärande där de praktiska erfarenheterna ligger till grund för teoretiseringen (induktivt lärande), det sker främst genom reflektion.

Lärande miljöer är ett så centralt begrepp för arbetsplatslärande att vi har problematiserat det, plockat isär och lappat ihop igen. En av frågeställningarna var att definiera arbetsplatsen, för att utifrån det reflektera över sammanhanget för den lärande miljön? Inom hemtjänsten är arbetsplatsen i mötet med brukarna, hur skall organisationen stärka lärande strukturer där?

Stödet för individuella lärprocesser är väsentlig i den lärande miljön. Olika lärstrukturer skapar den personliga lärmiljön, Personal Learning Environment, PLE. Hur ser PLE ut för mellancheferna som är nyckelpersoner i projektet? CHEFiOS har gjort en omfattande enkätundersökning bland 550 chefer i hela vg-regionen, där finns delar av svaret.

Projektet fokuserar på att underlätta lärande, att vidga begreppet lärmiljö, och lyfta in nya verktyg, nya sätt och framförallt ett nytt förhållningssätt till var kunskap finns att nå och då är Youtube plötsligt en viktig del av lärmiljön, och vi kanske möts i andra rum än de fysiska? Men även där behöver vi stödjande lärstrukturer som stärker det individuella lärandet.

Projektet har ett förhållningssätt som innebär att brukarperspektivet är utgångspunkt och det gör medarbetarna till nyckelpersoner i verksamheten, det gamla synsättet som Jan Carlzon i SAS fick äran av att ha lanserat. Sanningens ögonblick sker i mötet med kommunmedborgare eller med SAS-vokabulär i leveransen av den kommunala servicen, i mötet med brukarna. Jan Carlzon drog ut konsekvensen av detta och menade att medarbetarna jobbar längst fram i fronten och att resten av organisationen är understöd till medarbetarna längst fram. Vi strävar efter ett synsätt i projektet med medarbetarna längst fram, och där resultaten av projektet skall nå **fram** till dem, och inte sippra **ner** i organisationen.

Till lärmiljön hör vilken kultur som härskar i arbetslaget. Är det jantelagen, där det är nära till kommentarer om att inte tro sig klara mer än det vi brukar göra? Eller finns det en tro på att du är värdefull och älskad för din egen skull, för ingen annan är som du? Trygghet är en oerhört viktig del av lärmiljön, trygghet i mötet med arbetslaget, i mötet med andra människor skapar öppenhet och en vilja att dela med sig även av reflektioner som inte är färdiga. Det är först när vi rör oss i gränslandet för vad vi redan har förstått som vi ökar vår förståelse.

Trygghet och skapande möten mellan människor är principer och förhållningssätt som har fungerat på folkhögskolor i 165 år och på arbetsplatser mycket längre! De är hållbara och kan kombineras med de möjligheter som ligger i dagens och framtidens e-lärande. Utvecklingen av den personliga lärmiljön är bara i sin linda, det som tog sin början med att fakta finns på nätet, har fortsatt med att alla har all kunskap ständigt tillgänglig i sin mobil. Nästa steg blir att utveckla en klokskap och visdom för att hantera denna nya och utvecklande lärmiljö.

Innovativ verksamhet

Ett innovativt tänkande är inbyggt i projektet

Aktuell forskning är en av flera utgångspunkter, det innebär en stark uppmuntran att förhålla sig till färsk beskrivningar av verkligheten, aktuella omvärldsanalyser och tänka nytt för att svara upp mot behov som presenteras. Ett nytänkande präglar hela projektet och markeras i olika delar av textavsnitten i ansökan. Vi uttrycker exempelvis att behovet av *just in time* kompetens i det nya arbetslivet *revolutionerar* hur vi organiserar kompetensutveckling.

Grundtanken i projektet, att utveckla en förmåga hos arbetsorganisationer att ständigt lära nytt istället för att projektet skall erbjuda kompetensutveckling i det man idag definierar som kompetensbehov, är svar på frågan varför projektupplägget är bättre för deltagarna än ett mer traditionellt projekt. Lika väsentlig är det individuella perspektivet att varje medarbetare skall ha förmåga att formulera sitt lärbehov och sin kapacitet att erövra nödvändig kompetens, istället för att välja ur ett kursutbud och åka på kurs.

Den innovativa verksamheten ligger inte i att se detta behov och att tänka arbetsplatslärande, för det har redan forskningen pekat på i olika grad i ett antal år, varav den senaste tiden allt mer samstämt. Den innovativa verksamheten är att projektet gör verkstad av insikterna. Detta projekt fokuserar på att ge medarbetarna verktygen och att utveckla arbetsorganisationerna, vi kommer inte att servera kompetensutveckling. Projektet har en samverkan som kommer att klara av att presentera ett konkret och genomförbart koncept redan i mobiliseringsfasen. Det faktum att konceptet ännu är i sitt vardande är i sig ett tecken på att det är en innovation.

Om man läser ansökan med fokus på att söka efter det innovativa skall man finna att där finns **omvärldsanalysen** som stärker det innovativa i projektet, där finns **förutsättningarna för innovation i organiseringen** som ger utrymme för ett gediget metodutvecklingsarbete och inte minst finns motivet till **varför det är bättre** för medarbetarna att erövra förmågan att lära. Projektet är vad det heter, lärande i arbetslivet.

Den innovativa verksamheten är en av orsakerna till att vi har planerat för processutvärdering och följeforskning. Det är viktigt att ta reda på om nytänkandet fungerar och i så fall behövs forskningsresultaten som underlag för spridningsarbete och inte minst för att underbygga påverkan av beslutsfattare som kan implementera det innovativa i ordinarie verksamheter.

Samverkan

Projektets upprinnelse

Före projektet fanns samverkan. Utan samverkan hade projektet aldrig initierats och utan samverkan går det inte att genomföra. Samverkan är en integrerad del av projektet och

genomsyrar allt från behovsanalys och idé till genomförande, spridning och strategiskt påverkansarbete.

Hur valdes samverkande aktörer ut? I botten finns en samverkan mellan folkhögskolorna i Fyrbodals kommun. Högskolan Väst och Ljungskile folkhögskola har samverkat genom åren, denna samverkan har utvecklats och konkretiserats i det gemensamma genomförandet av ESF-projektet Mötesplats Ljungskile.

Erfarenheterna växte fram i Mötesplats Ljungskile och vi ville använda dessa, samtidigt kom regeringsuppdraget om regionala kompetensplattformar och Västra Götaland valde att satsa på en delregional pilot i Fyrbodals kommun. Vi tog upp frågorna i vår samverkan mellan folkhögskolor och bjöd in Fyrbodals kommunalförbund som drev ESF-projektet Aurora och hade i uppdrag att genomföra plattformspiloten. Till denna grupp bjöd vi även in Västra Götalandsregionen.

Vi träffades 12 maj 2010 i Färgelanda. Vi hade just haft en halvtidsträff mellan ESF-rådet och Mötesplats Ljungskile, där vi hade fått ta del av ESF-skriften *Vad har vi lärt i halvtid?* Vi var genom kontakterna med Linköpings universitet redan var väl förtrogna med tankarna i den halvtidsrapporten från ESF-rådet. Vi fick veta att erfarenheterna skulle ligga till grund för nästa ansökningsomgång från ESF-rådet i Västsverige och att den skulle bli likartad med den nationella utlysningen som ägde rum i början av maj 2010.

Vid mötet tog vi upp frågan om vilka partners som saknades i teamet. Högskolan Väst var givna, men även Karlstads universitet nämndes, vi hade kännedom om deras arbete med lärande organisation. Vi kände också till Meriteas verksamhet och beslutade att ta en kontakt med dem och några veckor senare träffades Fyrbodals folkhögskolor och Meritea i Göteborg. Därmed började kärnan av samverkande parter att ta form.

På mötet i Färgelanda såg vi ett behov bland mellanchefer i kommunala förvaltningar. Nästa steg var en inbjudan till alla kommuner i Fyrbodals kommun att delta i ett projekt för att uppmuntra arbetsplatslärande i syfte att förbättra personalens hälsa och välbefinnande. Vi tog kontakt med ESF processtöd och fick hjälp att genomföra en LFA-dag med kommunala förvaltningschefer i början av augusti för att formulera problemträdet och skissa på övergripande målsättning för ett gemensamt projekt.

Denna inledande samverkansprocess och den gemensamma problemdiskussionen har borgat för att både samverkande parter och deltagande aktörer är väl förtrogna med projektets syfte, vad vi vill söka lösningar på och vad vi vill uppnå. Alla har varit involverade och vet vad var och en skall bidra med.

Har de personer som deltar i samverkan, mandat att genomföra förändringar i den egna organisationen? Ja, till stor del, från folkhögskolorna deltar rektorerna och från Meritea deltar VD, när det gäller Högskolan Väst, kommunalförbundet och Västra Götalandsregionen är det personer som är väl förankrade i respektive organisationer. Denna grupp har möjlighet att implementera metoder och arbetssätt i ordinarie aktörsutbud.

Ute i de kommunala förvaltningarna där behovet av att genomföra förändringar kan vara väl så motiverat har projektet medvetet sökt förankring på förvaltningschefsnivå just för att få en verklig beslutsfattning. Definitionsmässigt är de deltagande aktörer och inte samverkande parter.

Vilka samverkar och vad skall var och en bidra med?

Samverkan och strategisk påverkan är övergripande metoder i projektet, i avsnittet strategisk påverkan finns därför en ingående beskrivning av hur samverkan skall ske i påverkansarbetet.

Samverkan sker på tre olika plan:

- Deltagande aktörer (målgruppen)
- Referensaktörer
- Operativa aktörer

Till följd av en genuin samverkan är gränserna mellan grupperna flytande.

Till deltagande aktörer räknas de kommunala förvaltningarna, vi har samverkat med dem kring problemformulering och målsättning, samt val av metoder. Det senare är ett viktigt arbete eftersom projektet skall kugga i och förstärka de processer som pågår och inte dyka upp som ännu ett projekt.

Hur skall målgruppen för projektet medverka i planering och styrning av projektet? Vi har ovan presenterat hur förvaltningscheferna har deltagit i planeringen och fortsatt skall göra det. Målgruppen har en representant från Lysekils kommun i projektets styrgrupp, se vidare om sammansättning och organisation i det avsnittet.

Referensaktörerna består av både partners och personer som deltar för att bidra med sin kompetens. Referensgruppens huvuduppgift är att bidra med kunskap och den verklighet projektet skall utveckla samt att bidra med utveckling av de metoder projektet skall använda. Partners i gruppen är 2-3 arbetstagarorganisationer. SKTF och Kommunal har tackat ja till att delta i referensgruppsarbetet, vi kommer att fortsätta samtalen med Lärarförbundet. Gruppens arbete är även presenterat i organisationsavsnittet.

Högskolan Väst är både en partner i referensgruppen och en partner i genomförandet, med sin kompetens bidrar de med forskningsanknytning, processtöd och metodutveckling. Detsamma gäller Meritea som bidrar med metodutveckling, deltar i referensgruppen och är operativ aktör i genomförandet.

Operativa aktörer är de tre folkhögskolorna, Högskolan Väst, Meritea och Fyrbodals kommunalförbund, samt ännu inte definierade konsulter som kommer att knytas till projektet när behov uppstår av ytterligare kompetens eller resurser för att genomföra på utsatt tid. De förstnämnda har ansvar för genomförandet av aktiviteterna ute i förvaltningarna, medan kommunalförbundet dels har rollen som kommunikator med målgruppen och framförallt relationen till den regionala kompetensplattformen. En roll som finns väl beskriven under avsnittet strategiskt påverkansarbete.

Vi har tidigare presenterat att unikt för projektet är samverkan i en treenighet mellan: **eldsjälar** i den praktiska vardagen, resurser med **spetskompetens** och en kapacitet till **kraftfull spridning** exempelvis genom den regionala kompetensplattformen och det är en beskrivning som står sig.

Hur har projektet tänkt kring samspelet med beslutande organ för att på lång sikt kunna uppnå sina mål? De samverkande parterna medverkar i olika nätverk som antingen fattar beslut eller kan påverka de som fattar beslut. Således finns flera kopplingar till alla folkhögskolor i hela Västra Götaland, två av Fyrbodals folkhögskolor är regionskolor med

alla de kontakter det innebär in i den organisationen, exempelvis sitter rektor för Grebbestad med i en samverkansgrupp kring den regionala kompetensplattformen.

Samverkan i metodutveckling

Projektets förhållningssätt är att vi skall utveckla metoder i samverkan med andra intresserade och det gäller både arbetstagarorganisationer inom den kommunala sektorn, SKL, folkhögskolor, universitet, högskolor, utbildningsföretag, kommuner, och andra aktörer som är verksamma inom lärande i arbetslivet. Redan nu finns flera av dessa grupper representerade inom referensgruppen.

Utöver former för det egna eller arbetsgruppens lärande avser projektet att skapa former för ett samarbete inom och mellan olika förvaltningar samt mellan grupper från olika kommuner.

Strategiskt påverkansarbete

Beskriv hur projektet ska bedriva ett strategiskt påverkansarbete.

Implementering i förvaltningarna och spridning i nätverk

Projektet har ett unikt mervärde genom samverkan mellan eldsjälar i den praktiska vardagen, spetskompetenser från akademien och kapacitet till kraftfull spridning. Spridningskapaciteten finns i kopplingen till den regionala kompetensplattformen och 20 folkhögskolor i Västra Götaland, redo att vara aktörer för lärande på motsvarande sätt i sina respektive kommuner. Sett i ett nationellt perspektiv finns det 150 folkhögskolor med motsvarande relationer till regionala kompetensplattformar över hela landet.

Projektspecifikt är att projektet startar processer med goda förutsättningar att fortgå även när projektet tar slut. Det skall inte märkas att projektiden är över, utan nätverken kan fortsätta att träffas och tillämpa en reflekterande handledning. Genom upplägget är det möjligt att fortsätta utan externt stöd eller om man väljer att ha extern handledning i en grupp av lärledare eller mellanchefer blir kostnaden så låg att det inte skall hänga på den.

I nästa led, längst fram i verksamheten, på det individuella planet bland medarbetarna lever de lärande processerna vidare, dels på grund av de etablerade lärande strukturerna med lärledare som mellancheferna har fortsatt ansvar för men också genom individernas erövrade insikter.

Genom deltagande kommuner och Fyrbodals kommunalförbund finns det en rad befintliga nätverk kommuner emellan där resultaten från projektet kan spridas. Där finns även upparbetade relationer med SKL. Det viktigaste resultat att sprida i dessa nätverk är inte tips, metoder och koncept, utan ett rykte om att konceptet fungerar och vilka resultat det har gett. Det i sin tur leder till att konceptet kommer att efterfrågas. Därför vilar ett stort ansvar på projektet att utveckla ett koncept som inte är beroende av namngivna aktörer, utan där Högskolans Västs insatser kan ersättas med vilken akademi som helst, och medverkan från Fyrbodals folkhögskolor genomförs av annan folkhögskola eller motsvarande.

Under mobiliseringsfasen kommer vi att göra upp en plan för konkreta insatser för att sprida erfarenheterna från projektet.

Spridning genom den regionala kompetensplattformen

Samverkan med kompetensplattformen är en viktig del av projektet, här följer en bakgrund och beskrivning av de kompetensplattformar som håller på att byggas upp.

Regeringen har genom regleringsbrev lämnat uppdrag om att etablera kompetensplattformar för samverkan inom kompetensförsörjning och utbildningsplanering. Västra Götalandsregionen har påbörjat arbetet med kompetensplattformen tillsammans med företrädare för kommuner, kommunalförbund, övriga regionala och statliga aktörer samt företrädare för näringslivet och arbetsmarknaden.

Kompetensplattformens övergripande mål är att uppfylla Västra Götalandsregionens vision om att vara ledande inom kunskap och kompetensutveckling. Alla medborgare ska ha en kompetens som bidrar till en utveckling som möter dagens behov utan att äventyra framtida generationers behov av att tillgodose sina. Könstraditionella utbildnings- och yrkesval är brutna och det finns inga utbildningsskillnader föranledda av människors kön och ursprung.

Kompetensplattformen söker regional samverkan för att uppnå högre kvalitet i utbildningen till lägre kostnader, en kompetensutveckling som är tillgänglig för alla på sätt som främjar jämställdhet och integration samt en långt driven samverkan mellan utbildningsanordnare och övriga samhället.

Kompetensplattformen strävar efter lokal samverkan genom att bygga upp en struktur där man på lokal nivå samlar in kunskaper och information om lokalt behov och lokalt utbud. Härigenom ökar förankringen och på sikt verkningsgraden av befintliga resurser. Kommunerna får genom kompetensplattformen en tydlig roll att ur medborgarperspektiv sörja för individens kompetensutveckling och ur näringslivsperspektiv för kompetensförsörjning.

Projektet Lärande i Arbetslivet kommer att vara en källa med data till kompetensplattformen. Där det är aktuellt i projektet att validera mellanchefer kommer det att ge kompetensprofiler, kompetensbehov generellt och specifikt för enskilda befattningar. Projektet finns lokalt i de kommunala förvaltningarna och medarbetarnas formulerade lärbehov blir ett omfattande statistiskt material över de behov man ser och upplever ute i verksamheterna. Projektet kommer att tillsammans med kompetensplattformen utveckla verktyg för att sammanställa lokala, delregionala och på sikt även regionala trender.

I arbetet med kompetensplattformen kommer man att kontinuerligt dokumentera behov av kompetensförsörjning. Branscher och arbetsgivare inom offentlig sektor arbetar på många olika sätt och har kommit olika långt i sitt sätt att arbeta när det gäller kompetensutveckling och kompetensförsörjning. Medverkan i projekt ger kompetensplattformensarbete möjligheter att på ett naturligt sätt ta del av och i viss mån påverka så att tillväxtmålen kan uppnås. Metod och arbetssätt kan i kompetensplattformensarbete förlängning spridas till andra kommuner och förvaltningar.

Projektet LiA:s genomförande kommer att sammanfalla med regeringens satsning på fortbildning av omsorgspersonal genom Omvårdnadslyftet, presenterad efter regeringsbeslut den 10 februari 2011. Den satsningen syftar till att stimulera huvudmännens långsiktiga arbete med att stärka kompetensen inom äldreomsorgen och ge medarbetarna möjlighet att växa i sina yrkesroller. För deltagande socialförvaltningar får projektet en naturlig roll vid identifieringen av organisationens behov av kompetensutveckling och kan på så sätt bidra med välgrundade

underlag inför kommande upphandlingar. I de fall där gemensamma upphandlingar görs blir det underlag för avrop enligt dessa avtal.

Genom projektet har arbetet med kompetensplattformen möjlighet att ta del av hur man i en lärande organisation strategiskt planerar och genomför analysarbete för direkta och kommande kompetensbehov inom kommunal förvaltning. Samverkan innebär även att projektets specifika kompetenser utgör del av de kompetensutvecklingsresurser, som efter matchning mellan behov och utbud, den framtida kompetensplattformen kan erbjuda.

Kompetensplattformen och folkhögskolornas framtida roll

Projektet utmanar folkhögskolorna att träda fram och kliva in i en förnyad roll för kompetensutvecklingen i regionen. Folkhögskolornas medverkan innebär att de behöver formulera sitt utbud av tjänster och hitta nya roller i förhållande till det omgivande samhället. Det blir ett viktigt steg i folkhögskolornas egen kompetensutveckling för att dels vara med på en framtida arena för offentlig kompetensförsörjning och dels svara upp mot behov i det framtida och närliggande samhället. Med detta perspektiv blir projektet inte bara en utveckling av modeller för lärande miljöer, utan också en utveckling av hur utbildningsaktörer, i detta fall Meritea och folkhögskolorna kan samverka med omgivande samhälle i användningen av modellerna. Med ESF-perspektiv på strategisk påverkan innebär detta en implementering av resultaten i samverkande organisationer.

Genom projektet bygger folkhögskolorna upp en kompetens för att kunna bidra till lärande miljöer som leder till förbättrad hälsa i kommunala förvaltningar, samt i att utveckla och stärka mellanchefer i sin roll. Kompetensen är generaliserbar för offentliga förvaltningar och olika organisationer med mellanchefer eller tillgång till lärledare. Folkhögskolornas kompetens kan genom den regionala kompetensplattformen matchas mot motsvarande behov. Med ett ESF-perspektiv innebär samverkan med kompetensplattformen hög sannolikhet för fortsatt spridning av projektresultaten till det omgivande samhället.

Transnationalitet

Om projektet innehåller samarbete med projekt eller organisationer i andra EU-länder, beskriv och motivera nyttan för projektet som helhet.

Det finns många lärande kommuner i Europa och man praktiserar livslångt lärande på arbetsplatser runt om i världen. Projektet avser att i möjligaste mån ta del av intressanta erfarenheter, gärna för att finna evidensbaserade metoder som visat sig fungera, och för att tillsammans utveckla nytt i den kreativitet som interkulturella möten skapar.

Högskolan Väst deltar i det globala nätverket World Association for Cooperative Education. WACE:s vision är *Advancing Work Integrated Learning Globally*, och skapar på olika sätt erfarenhetsutbyte kring arbetsintegrerat lärande. WACE är baserat i USA, nästa globala konferens är i Philadelphia, juni 2011. WACE har utöver Högskolan Väst europeiska partners i Tyskland, England, Nederländerna, Turkiet och Irland.

Västra Götalandsregionen är medlemmar i organisationen The European Association of Regional and Local Authorities for Lifelong Learning (EARLALL). www.earlall.eu. Det är en politisk samarbetsorganisation som för närvarande består av 21 kommuner och regioner i

Europa. Syftet är att samarbeta kring och påverka den europeiska politiken för utbildningsfrågor. Medlemsorganisationer finns främst i Tyskland, Spanien och Italien. Vg-regionen har tidigare tagit emot besök från Tyskland, Baden-Wurtemberg och Toscana i Italien och det finns planer för utbyte i samband med arbetet med kompetensplattformen.

EQF arbetet som görs av Yrkeshögskolemyndigheten kommer att kopplas till arbetet med kompetensplattformen. Målsättningen med EQF är ökat frivilligt samarbete för att främja ömsesidigt förtroende, transparens och erkännande av kompetenser och kvalifikationer och därigenom skapa en bas för ökad mobilitet och underlätta tillgången till livslångt lärande.

Bland aktörerna finns ytterligare kontakter etablerade i Europa och internationellt. Ett transnationellt utbyte med någon av dessa kontakter skulle berika projektet och tillföra erfarenheter som vi kanske inte hunnit göra i Sverige. Det skulle ge målgruppen vidgade vyer och en förståelse för att den här typen av frågor är aktuella i Europa och världen. Sannolikt skulle det även tillföra intressant jämförelsematerial för processutvärderingen.

Under mobiliseringsfasen kommer vi att kartlägga de internationella kontakter som aktörerna redan har, göra ett urval och rekognosera var de mest intressant erfarenheterna finns för ett utbyte under genomförandefasen. Avsikten är att under 2013 kunna genomföra ett utbyte där en stor grupp av mellanchefer kan delta på hemmaplan, eller eventuellt genom att resa.

Eventuellt kan den transnationella komponenten planeras gemensamt med något annat ESF-projekt, vi kommer att söka sådana partners i mobiliseringsfasen.

Koppling till andra projekt eller program

Under mobiliseringsfasen kommer vi att inventera relevanta projekt eller program att relatera vårt projekt till. Här följer några exempel på projekt vi har kopplat till under planeringen.

Lysekils kommun driver projektet lärande kommun med stöd av Tromsö universitet samt med stöd av Ingela Josefsson som numera är relaterad till Bodö universitet, hon var tidigare rektor för Södertörns högskola. Lysekil spelar en aktiv roll i planeringen av LiA och därigenom finns en koppling och en möjlighet till samverkan.

V8-gruppen är åtta kommuner i väst vars utbildningsförvaltningar samverkar, de driver tillsammans ett arbete för att bygga upp en lärande organisation baserat på bland annat det lärande samtalet med lärledare i arbetslagen. De har stöd av Karlstads universitet i detta. LiA kommer att bygga metoder för arbetsplatslärande i utbildningsverksamhet på V8-gruppens erfarenheter och bygga vidare på deras arbete med att skapa lärande miljöer i skolan. Det är troligt med en samverkan med Karlstad universitet redan i metodutvecklingsarbetet.

CHEFiOS är ett samarbetsprojekt mellan Göteborgs Universitet, Borås kommun, Alingsås kommun, Ale kommun, Göteborgs stad, Västra Götalandsregionen och Previa. Huvudfrågan är, hur skall en organisation se ut som skapar goda förutsättningar för att arbeta som chef? Projektet bygger på flera års forskning vid Arbetslivsinstitutet och studerar lärandet ute bland förvaltningarnas olika ledningsgrupper i syfte att skapa goda jobb och väl fungerande verksamhet i offentlig sektor, där hälsa är en given aspekt i syftet.

Mats Eriksson, Högskolan Väst sitter i styrgruppen för Lärande i Arbetslivet och är med i referensgruppen för CHEFiOS, härigenom finns en stark koppling och goda möjligheter att ta del av de forskningsresultat i CHEFiOS som är relevanta för detta projekt.

Jan Winroth, Högskolan Väst arbetar med hälsofrågor i offentliga förvaltningar ur olika aspekter och är en resursperson som skulle tillföra referensgruppen viktig hälsokompetens.

Fyrbodals kommunalförbund är involverade i arbetet inom ramen för Statens överenskommelser med SKL, där det pågår ett treårigt arbete kring utvecklingen av äldreområdet med fokus på kunskapsbaserade metoder för ett långsiktigt systematiskt förbättringsarbete. Socialtjänsten driver ett arbete för att ta fram en plattform för att utveckla en evidensbaserad praktik.

Plattformsarbetet är en överenskommelse mellan staten och SKL och kommer att genomföras på nationell, regional och lokal nivå. I arbetet kommer brukarmedverkan att vara en stor del. Kommunalförbundet menar att en väl fungerande välfärdsproduktion fordrar att ny kunskap fortlöpande omsätts i praktiken och att kunskap som inte är ändamålsenlig tas bort. En viktig framtidsfråga är att socialtjänst och hälso- och sjukvård har tillgång till långsiktigt hållbara strukturer för kontinuerlig kunskapsutveckling. En tydlig bäring på Lärande i Arbetslivet.

Målet är att söka svar på hur det kunskapsbaserade arbetet i socialtjänsten skall se ut, med fokus på långsiktighet och nytta för brukarna. Hur kan vi göra verkstad av de nationella intentionerna? Hur tar vi vara på brukaren som kunskapskälla? Hur tar vi tillvara praktikbaserad kunskap?

Alla kommuner skall genomföra detta projekt, därför kan de som deltar i projektet Lärande i Arbetslivet med fördel låta dessa två processer befrukta varandra. Kommunalförbundet som är delaktig i båda projekten kan fungera som brygga på projektnivå.

Kopplingarna till projektet Lärande i Arbetslivet är många, följande frågor är högst relevanta i reflekterande arbetsplatslärande bland medarbetarna. Hur ska vi kunna förbättra kvaliteten i det direkta mötet med medborgare och brukare i sanningens ögonblick där kvaliteten på kommuns tjänster avgörs? Hur ska vi kontinuerligt kunna diskutera värderingar och attityder hos våra anställda för att förbättra mötet med medborgare och brukare? Hur ska vi kunna förbättra tillgängligheten för brukare och medborgare för att få en organisation som är mer fokuserad på brukarna vi är till för? Hur ska vi få en hel organisation, förvaltning och kommun, att dra åt samma håll genom att öka vår fokus på uppdrag, medborgare och brukare?

Regeringen meddelade i februari 2011 att den vill satsa 1 miljard under 2011 – 2014 på det så kallade Omvårdnadslyftet. ”Satsningen syftar till att stärka kompetensen inom äldreomsorgen och ge medarbetarna möjlighet att växa i sina yrkesroller.” (pressmeddelande, socialdepartementet, 10 feb 2011) Det krävs en aktiv handling från kommunerna för att få ta del av medlen, genomförandet av LiA projektet kommer att leda till formulerade lärbehov som sannolikt blir relevanta att presentera vid kommunernas äskande om medel från Omvårdnadslyftet.

Projektorganisation

Projektorganisation

Beskriv hur projektet är organiserat, roller, ansvarsområden och arbetsuppgifter för projektteamet. Projektägaren och dess ekonomiska och organisatoriska förmåga.

Organisation vid projektägare Ljungskile folkhögskola

Folkhögskolan drivs av en stiftelse med fyra huvudmän som på olika sätt har en ekumenisk kristen grund, skolan har aldrig varit och är inte knuten till något enskilt samfund. Skolans profilområden är livsfrågor, globala frågor och kultur. Stiftelsens fyra huvudmän är KFUK-KFUM Sverige, Ljungskile kamrat- och vänförening, Göteborgs Räddningsmission och Sankt Lukas föreningen i Göteborg.

Ljungskile folkhögskola har sedan 1923 utbildat människor i folkbildningens tradition av att se till individen och dennes erfarenheter. Folkhögskolan erbjuder en växtplats för kvinnor och män. Folkhögskolan är en del av den sociala ekonomin, en utbildningsanordnare som drivs av ett uppdrag. Folkhögskolan tar del i samhällsutvecklingen och är en mötesplats för kultur, föreningsliv, samhällsinvånare, företagare och andra, söker samverkan och är en resurs för utveckling och hållbar tillväxt i vår region.

Ljungskile folkhögskola omsätter 35-40 miljoner kronor om året och gör överskott sedan 2008. Skolans ekonomi befanns vid en granskning våren 2009 vara i så gott skick att skolan beviljades ett lån på 2 miljoner för investeringar i fastigheten. Kärnverksamheten går ihop och ger ett överskott, men underhållsbehovet i fastigheterna är stort och en ekonomisk belastning. Ljungskile folkhögskola står på en solid grund då stiftelsen är ägare till en stor fastighet. En värdering i september 2010 pekar på 34 miljoner i fastighetsvärde och den totala upplåningen uppgår till ca 15 miljoner. Folkhögskolan har en likviditetsreserv på 4 miljoner i form av en checkkredit.

Referensgrupp, styrgrupp, operativt arbete och administration

Projektet kommer att knyta en referensgrupp till sig. Under mobiliseringsfasen kommer den att träffas var tredje vecka för att medverka i metodutvecklingen. Till referensgruppen knyts representanter för arbetstagarorganisationer, mentorer för arbetsintegrerat lärande från Högskolan Väst, kompetens från Karlstads universitet samt rektorerna för Grebbestads folkhögskola och för Dalslands folkhögskola. Målsättningen är att flertalet av dem stannar kvar i denna roll under hela projekttiden.

Den operativa styrgruppen består av:

Projektledare i mobiliseringsfasen	Tomas Rydsmo, rektor, Ljungskile folkhögskola
Från januari 2012 projektledaren	kommer att rekryteras under hösten 2011
Projektägarrepresentant	Tomas Rydsmo, rektor, Ljungskile folkhögskola
Grebbestads folkhögskola	Anders Adler, rektor
Högskolan Väst	Mats O Eriksson, chef FAP
Meritea AB	Kenneth Almqvist, VD, Meritea
Regionala kompetensplattformen	Karin Jansson, Fyrbodals kommunalförbund
Representant för målgruppen	Maria Vikingsson, Lysekils kommun

Styrgruppens roll är övergripande frågor, policy och värderingsfrågor, avstämning mot aktivitetsplan och plan för jämställt och genusmedvetet arbete samt övriga uppsatta mål, tillsättning av operativa tjänster, budgetuppföljning och upphandling av processutvärdering, samt ansvar för att stärka samverkan mellan parterna

Tomas Rydsmo kommer att ha 20 % tjänst betald av projektet för att hålla ihop styrgruppens arbete, kalla till styrgruppsmöten och förbereda dessa. Övriga deltar i styrgruppen utan ersättning från projektet. Styrgruppen sammanträder normalt två gånger per termin.

Projektets ekonomi handläggs av en projektkonom vid Ljungskile folkhögskola på 20 % under mobiliseringsfasen och därefter 40 %. Projektkonom är Carina Heed, hon är högskoleutbildad ekonom med lång redovisningserfarenhet och har vi projektstart ett års erfarenhet av att vara projektkonom för två ESF-projekt.

En projektadministratör på 20 % bistår projektkonomen med insamlande av uppgifter och sammanställning samt rapportering till SCB av deltagare och liknande administration.

Från januari 2012 kommer projektet att ha en heltidsanställd projektledare. Projektet kommer att genomföras av en grupp av handledare, deras sammansättning kommer att variera över tid. I inledningen av projektet krävs viss kompetens, därefter en annan. Kompetens och erfarenhet kommer att vara hög, tilltänkt rekryteringsbas är erfarna handledare vid folkhögskolorna, organisationsutvecklingskonsulter med rätt bakgrund och tidigare chefer från kommunal förvaltning med förmåga till brukar- och medarbetarperspektiv, med flera grupper.

Kompetens och erfarenhet av projektorganisering

Ljungskile folkhögskola har lång erfarenhet av att initiera, utveckla och genomföra projekt, kompletterad med färsk erfarenhet av att vara projektägare för två ESF-projekt, maj 2009 till april 2011 driver vi projektet Mötesplats Ljungskile, programområde 1 och sedan april 2010 projektet Triss inom programområde 2.

Det operativa teamet kommer att rekryteras våren 2011 för att vara beredda att starta augusti 2011, om projektet har prioriterats. Målet med rekryteringen kommer att vara att hitta den mest lämpade sammansättningen. I våra kontaktnät finns många goda krafter att uppmuntra till att söka. Vi har anledning tro att det blir en för uppdraget mycket kompetent grupp. Vid rekryteringen kommer vi att sträva efter en jämn könsfördelning, vi har dock redan sett att urvalet domineras av män och är därför särskilt uppmärksammade på detta.

Kostnadseffektivitet

Hög kostnadseffektivitet i upplägget

Eftersom vi har planerat för LiA sedan i maj 2010 och redan vid ansökningstillfället i mars 2011 har rekryterat ett tillräckligt deltagarintresse kan vi ge projektet en rivstart i augusti. Förutom att det ger goda förutsättningar för ett bra projekt som borgar för en större måluppfyllelse innebär det stora kostnadsbesparingar. Tempot blir högre, mer utträttas för samma pengar, antalet projektanställda kan minskas något.

Det är dyrt att handla tjänster av universitet och högskolor, vi förhandlar därför om att kunna anställa personer med bakgrund från relevanta universitet och högskolor på deltid i projektet och därigenom slippa högskolornas overheadkostnader på ofta 35-60 % utöver lön och omkostnader, därtill sparar vi in moms som en utgift. Det halverar den delen av kostnaden.

När det gäller personal i det operativa teamet skall den kostnaden jämföras med kostnaden för upphandlade konsulter. Konsulter med den kompetens vi söker har ett dagspris på 8-12 000

kronor. Projektet kommer att betala 3 500 – 4 500 kronor per dag och handläggare, vilket i snitt kommer att vara hälften av motsvarande kostnad. Därtill kommer besparingar i upphandlingsarbete och en stor vinst i samsyn och kontinuitet.

Det finns fördelar med att köpa tjänster av konsulter, som flexibilitet i valet av kompetens, man köper bara den tid projektet behöver och det är lättare att ställa krav på kvalitet. Utan att göra stora avkall på dessa fördelar kan projektet anställa egen personal med tillräckligt hög kompetens. Det är möjligt genom en grupp kompetenta handledare vid folkhögskolorna på deltid, den tid som projektet behöver dem. Trots att vi blir tvungna att betala moms när vi anlitar personal från andra folkhögskolor än projektägaren kommer vi ändå att åtnjuta lägre pålägg på lönekostnaderna och får kontroll över att ingen tar ut overheadkostnaderna.

Genom att anlita projektägarens egen personal för ledning och administration är det möjligt att planera ett kostnadseffektivt uttag av tid för projektet, exempelvis kan tjänstegraden för projektekonomerna variera med graden av belastning, lägre i mobiliseringsfasen och högre under år två då volymen är större. Det hade varit svårare med personal anställd bara i projektet. Generellt hade det även varit svårare att hitta rätt personal på så små deltider.

Kostnadseffektivitet i mobiliseringsfasen

Mobiliseringsfasen är budgeterad till drygt 1,5 miljoner, det är knappt 10 % av hela projektbudgeten. I detta projekt är det väsentligt med en omfattande inventering av vad som redan är gjort på området och ett gediget arbete med att precisera hur olika metoder skall samverka i konceptet. Det kräver tid och resurser.

Det är en stor referensgrupp och det kommer att ställas krav på dem att träffas en halvdag var tredje vecka, det motiverar att ge dem ersättning motsvarande deras ordinarie lön 2 timmar per vecka, det räcker endast till inläsning och deltagande i möten. Kostnaden för 6 personer under mobiliseringsfasen är drygt 200 000 kronor. Den är motiverad utifrån deras väsentliga bidrag i processen och att det leder till en god förankring av projektet i deras organisationer.

En bra utförd metodutveckling under mobiliseringsfasen ökar verkningsgraden på den stora satsningen om cirka 30 miljoner i genomförandet, varav knappt hälften är ESF-medel. Det är givetvis ett enormt ansvar att förvalta 30 miljoner skattekröner, och därför är det motiverat med resurser för att göra en bra metodutveckling och projektplanering i mobiliseringsfasen. Siffran för medfinansiering genom egen tid är beräknad enligt följande:

5000 medarbetare använder 30 minuter i månaden i 1,5 år för att ta in LiA-tänket	3 240 000
400 lärledare deltar 3 timmar varannan månad i grupphandledning	10 125 000
200 mellanchefer deltar 3 timmar i grupphandledning 3 gånger per halvår	2 160 000
200 förvaltningschefer och politiker deltar 2 timmar vid 2 tillfällen	320 000
Summan är 15,8 miljoner eller ungefär vad hela ESF-insatsen är med mobiliseringsfas.	

Kostnadseffektivitet vid upphandling av varor och externa tjänster

När det är aktuellt handlar projektet upp varor och tjänster i konkurrens på sedvanligt sätt med anbudsförfarande eller prisjämförelser. Vid upphandling av större insatser, exempelvis processutvärdering gäller att det alltid görs med förfrågningsunderlag och i konkurrens. Folkhögskolorna är vana att söka kostnadseffektiva lösningar, exempelvis begagnade möbler

och utrustningar, vi räknar med att kunna göra det även för den här verksamheten. Vi är generellt extremt kostnadsmedvetna.

De lokaler som projektet kommer att hyra ligger i anslutning till Ljungskile Folkhögskola, det innebär att projektet kan göra besparingar genom att exempelvis ha tillgång till kontorsmaterial, kopieringsmaskin för större volymer, internetuppkoppling mm.

Den budgeterade kostnaden för styrning och administration är låg. Projektet betalar endast liten del av en tjänst för styrgruppens arbete. Styrgruppen utför en stor del av samverkan, medverkar i metodutveckling och planering av påverkansarbetet. Projektekonomerna kostar 40 % tjänst med ansvar för en årlig omsättning på 8 miljoner, vilket motsvarar endast 2,6 % av omsättningen.

Beräknad kostnad per målgrupp

Mellancheferna kommer att få handledning i grupp var annan månad från januari 2012-maj 2013, vilket motsvarar 3 gånger per halvår, totalt 9 gånger. Vi avser inte här att redovisa den exakta kostnaden, utan att ge en ungefärlig bild av kostnadsnivån. Lägst blir kostnaden om vi endast räknar handledarkostnaden, den uppgår till 3 tkr per träff, med 9 träffar och delat på 8 per grupp blir det ca 4 tkr per mellanchefer. Till denna kostnad skall minst läggas medel avsatta för kompetensutveckling av var och en av mellancheferna 7 750 kronor. En total kostnad på 12 000 kronor för ett chefsprogram i 1,5 år. Sannolikt en låg kostnad.

Fördelning av hela projektkostnaden om närmare 16 miljoner på de fyra målgrupperna.

De medel som är budgeterade för deltagande i workshops, litteratur och annat material för de 6 800 deltagarna i projektet uppgår till 6 164 000 kronor, de fördelas enligt följande:
”Kommunledning” innebär aktuell förvaltningschef och politisk nämnd. (Orsaken till att multiplikationen inte stämmer beror på att vi räknar med ett lägre antal år 2, se tabell nedan.)

1) kommunledning	150 000,-	200 pers	800,-/person
2) mellanchefer	1,7 miljoner	200 pers	7 750,-/person
3) lärledare	1,9 miljoner	400 pers	5 400,-/person
4) medarbetare	2,9 miljoner	6 000 pers	520,-/person

Genom att sedan fördela resterande kostnader i projektet efter samma storleksförhållande får man följande fördelning av hela projektsumman 16 miljoner, vilket främst är kostnader för handledning riktad till målgruppen men inkluderar även projektledning, administration, forskning, utvärdering mm:

1 850,- per förvaltningschef, nämndpolitiker,	200 personer år 1, och 150 pers år 2
19 200,- per mellanchefer,	200 personer år 1, och 200 pers år 2
12 000,- per lärledare,	400 personer år 1, och 300 pers år 2
1 100,- per medarbetare i kommunerna,	6 000 personer år 1, och 4 000 pers år 2

De fyra senaste siffrorna är en teoretisk konstruktion, en mer praktisk fördelning är att helt enkelt dela upp totala budgetomslutningen på antal deltagare:

Fördelat på alla teoretiskt möjliga deltagare, 6 800 personer	2 322,- /person
Fördelat på alla som förväntas delta i 2 år, 4 630 personer	3 410,- /person

Fördelat på en pessimistisk deltagarprognos, 3000 personer 5 264,- /person

En bra sammanfattning av denna sifferlek är att LiA kostar uppskattningsvis 4 000,- /person. Med nuvarande budget är andelen för administration 5,4 %, processutvärdering 2,8 %, följeforskning 3,4 % och för transnationalitet 2,4 %.

Bilaga/Övrig information

Ange vilka bilagor du skickar in separat. Bilagorna ska förstärka tankegångarna i ansökan. Här kan du ge information om projektet som inte passar in någon annanstans i ansökan.

Bilaga över förvaltningar som anmält sitt intresse för att delta, med kontaktperson, antal medarbetare, antal lärledare och antal mellanchefer, samtliga fördelade på kvinnor och män.

Fyrbodal, är det geografiska området Dalsland, norra Bohuslän och Trollhättan-Vänersborg, där Orust och Uddevalla räknas till norra Bohuslän. Fyrbodal är en delregion inom Västra Götalandsregionen, Fyrbodals 14 kommuner har ett gemensamt kommunalförbund. Begreppet Fyrbodal syftar i denna projektbeskrivning på det geografiska området. När vi syftar på kommunalförbundet skriver vi ut det.

Definition av mellanchefer. Bo Hagström enhetschef och forskare vid Arbetslivsinstitutet, medan det ännu existerade, använder en bred definition, dit räknas alla chefer mellan högsta ledningen och den operativa personalen, han inkluderar första linjens chefer. I detta projekt avser vi endast första linjens chefer, medvetna om att det kan missuppfattas, eftersom det förekommer att begreppet mellanchefer används för alla chefer mellan högsta ledningen och första linjens chefer.

Bo Hagström säger i *Chefidag*, Arbetslivsinstitutet, 2006, att mellanchefer i välfärdssektorn har alltför många svårförenliga uppgifter. De ska vara strateger med ekonomiskt ansvar och sköta administration som de ibland saknar utbildning för. Dessutom skall de vara duktiga arbetsledare samtidigt som de förväntas vara lojala både uppåt och nedåt i systemet. Inom till exempel hemtjänsten och vården ska de dessutom ofta även utöva vård- och omsorgsarbetet. Ekvationen går helt enkelt inte ihop. Och i slutänden kan även klienter och vårdtagare hamna i kläm, konstaterar Bo Hagström. (sid 16-17)

Projektets anknytning till aktuell utlysning och regional plan

Ansökningsomgången avser PO 1 och är indelad i fyra inriktningar eller områden. Denna ansökan är i område 1 – **kompetensutveckling med inriktning på arbetsorganisation**. Enligt anvisningarna skall projekten ”möta aktuella kompetensbehov och samtidigt utveckla arbetsorganisationen för ett ökat lärande och en bättre hälsa på arbetsplatsen på sätt som skapar förutsättningar för långsiktig och hållbar nytta för deltagande individer och arbetsplatser.” – denna formulering var likadan i ansökningsomgången till 7 sept 2010, och har därför varit ledstjärna genom hela projektplaneringen sedan maj 2010. Projektet LiA kommer att skapa förutsättningar för ett kontinuerligt lärande på arbetsplatsen för alla medarbetare och vi har påvisat att resultatet kommer att leda till bättre hälsa.

Regional plan för Socialfonden i Västsverige 2007-2013 har för programområde 1 formulerat Program mål 1: ”Bidra till kompetensutveckling som underlättar för sysselsatta kvinnor och män att utvecklas i takt med arbetslivets krav.” (regplan, sid 26). Förändringarna i omvärlden och arbetslivet är en av utgångspunkterna för projektet. Vi återkommer ofta till det i bakgrundsbeskrivningen.

”Aktiviteter skall bidra till att alla anställda skall utvecklas i takt med arbetslivets krav och förberedas på nya uppgifter i verksamheter som utvecklas...” (regplan, sid 28). En utveckling av arbetsorganisationen är ett av många syften med att skapa mer arbetsplatslärande i lärande organisationer. Metoder och koncept som projektet skapar för att ge stöd åt lärande miljöer på arbetsplatsen är fokuserat på att alla medarbetare skall utvecklas och delta i lärandet.

”Ur ett västsvenskt perspektiv framstår det som särskilt angeläget att på arbetsmarknaden utveckla metoder och system, anpassade till målgruppen, för kompetensutveckling bland sysselsatta för att dessa skall utvecklas i takt med arbetslivets krav.” ...viktigt är kompetensutveckling ”bland lågutbildade kvinnor i vård och omsorg” (regplan, sid 27). Den målgruppen finns med i projektet och utgör en knapp tredjedel av de 6 800 medarbetare projektet räknar med att nå.

”Aktiviteter skall även bidra till ökad rörlighet på arbetsmarknaden, ...” (regplan, sid 28) Projektet tar fram ett koncept för validering av mellanchefer, tidigare insatser på detta område har visat att det kraftfullt bidragit till rörligheten för mellanchefer. Projektet kommer att validera ett stort antal kommunala mellanchefer. Därtill kommer ett stort antal arbetsledare att uppmärksammas och stötts i en ny roll som lärledare i arbetslag, det kommer att bidra till att några av dem motiveras att ta större ansvar.

”Utbyte mellan arbetsplatser och/eller organisationer...” (regplan, sid 28) är en tänkt del av projektet. Under mobiliseringsfasen kommer vi att erbjuda detta till förvaltningarna och kartlägga förutsättningarna för att genomföra det.

”Ökade kunskaper i hur man bedriver förändrings- och, eller utvecklingsarbete, verksamhetsanalys kopplat till omvärldsbevakning. Okonventionella arbetsmetoder kan med fördel användas för att öka kreativiteten och stimulera nytänkande och entreprenörskap.” (regplan, sid 28). Dessa frågor finns med i projektet, vi har en kreativ tradition att ta vara på från Mötesplats Ljungskile, där omvärldsbevakning och digitalisering i vid bemärkelse är fokusområden.

Fortsättningsvis på sid 28 talar den regionala planen om flexibla utbildningsformer med mentorskap och handledning, samt nätverk mellan arbetsplatser och, eller organisationer. Kompetensutvecklingen av mellanchefer och lärledare i detta projekt kommer främst att ske genom handledning i nätverksgrupper, med lärledare från olika arbetslag och mellanchefer från olika förvaltningar och kommuner.

På sid 29 nämner den regionala planen ökad kunskap om mänskliga rättigheter och medvetenhet om egna värderingar. Detta kommer att dyka upp som exempel på teman som kan tas upp i reflekterande arbetsplatsträffar.

Vidare på sid 29 efterfrågas efterfrågestyrd kompetensutveckling för personer i ledande befattning och sysselsatta inom offentlig sektor. Detta projekt ser mellanchefer i de kommunala förvaltningarna som förändringsbärare och lägger en stor del av insatsen på dem.

Projektet har även med en transnationell komponent som utvecklingsverktyg för att hämta hem erfarenheter inom berörda områden som gjorts på andra håll i Europa.

Riskhantering

Risker	Åtgärder
Förväntningar som inte kommer att införlivas för de ryms inte i projektets syfte och mål.	Tydlighet i information, fånga upp en kvittens på vad som är uppfattat.
Anlitade nyckelpersoner som inte levererar vad som krävs.	Bra kravspecifikationer för de tjänster som skall tillsättas i projektet.
Deltagarna upplever att de inte har tid att delta i aktiviteter nödvändiga för att projektet ska få ett tillfredsställande resultat.	Tydlighet från början om vilka tidsinsatser som krävs, överenskommelser med närmaste chef.
Otillräckligt deltagande, eller förståelse från förvaltnings- eller politisk ledning.	Sätta av tid i början av projektet för att få acceptans för det i hela förvaltningen, kom överens om hur stort ledningens deltagande skall vara.
Förändringar i projektets genomförandefas blir så stora att de inte ryms i budgeterade poster.	Diskutera dessa förändringar tidigt med ESF-rådet under mobiliseringsfasen och planera efter givna direktiv.
Resultaten uteblir trots genomförda aktiviteter.	Undvik att anta samband utan stöd i forskning eller andras projekterfarenheter
Effekter uteblir trots uppnådda resultat.	Undvik att anta samband utan stöd i forskning eller andras projekterfarenheter
Ojämna arbetsinsatser från samverkansparter.	Öppenhet och tydlighet i kommunikation, kom överens om vad som förväntas av var och en, alla behöver inte göra lika, bara alla gör det man åtagit sig.
Tiden räcker inte till för att processerna skall ta fart och leda till förändringar i attityder och kulturer.	Medvetet arbeta med att starta processer som skall fortgå efter projektets slut.

Sammanfattning

Sammanfattning av projektet

Projektet kommer att kompetensutveckla chefer och arbetsledare så att de kan utrusta sina medarbetare med verktyg för att i sina vardagsrutiner utveckla den egna kompetensen för att svara upp mot förväntningar och krav från omvärlden. Förändringar i arbetslivet skapar behov av att utveckla ny kompetens i ständigt pågående processer, att lära nytt hela tiden. Arbetsplatser behöver strukturer som stödjer lärande. Projektet skall utveckla metoder för lärande i arbetslivet och presentera ett koncept för lärande i offentlig verksamhet. Konceptet skall kunna spridas genom exempelvis regionala kompetensplattformar. Kommunala förvaltningar skall bli lärande miljöer som tar till vara personalens erfarenheter och kompetens och fungerar stödjande för utveckling av ny kompetens.

Sammanfattning av projektet på engelska

The project will develop the skills of managers so that they can equip their employees with tools to develop new skills in their daily run of things, skills that match the expectations and demands from the outside world. Changes in work related issues create a need for developing new knowledge and new skills in ongoing processes. Worksites need structures that support learning. This project will develop methods for learning in working life and will present a comprehensive and tested concept for learning in the public sector. It should be possible to spread the concept through regional competence platforms. The concept aims at strengthening local authorities in the role as learning environments that acknowledge staff knowledge and skills and support a development of new knowledge.