

# Avstämningsrapport efter genomförd mobiliseringsfas

Projektamn: **LiA – Lärande i Arbetslivet**

Diarienummer: ESF 2011 – 3050 040

## 1. Rapportering av mobiliseringsfasen

Vilken verksamhet har bedrivits under projektets mobiliseringsfas?

Resultatet av en intensiv, diskuterande, lärande och omtumlande mobiliseringsfas är att:

- Vi har definierat vad som är unikt med LiA-projektet och kallar det LiA-mässighet
- Vi har en grupp konsulter och anställda med en gemensam förståelse av LiA-mässighet
- Vi har bekräftat deltagande från 10 kommuner och ett kommunalförbund
- Antalet chefer samt lär- och dialogledare som kommer att delta är 600-800 personer
- Antalet medarbetare som kommer att få del av resultatet är närmare 10 000 personer
- Vi har planerat för de konkreta insatserna i genomförandefasen

Under utvecklingsarbetet i mobiliseringsfasen kom vi fram till två nödvändiga förändringar:

Validering?

Vi håller fast vid att LiA skall lyfta dolda kompetenser i kommunala förvaltningar, men vi har släppt valideringskonceptet. Vi kommer inte att arbeta med validering, LiA är ett tillräckligt komplext projekt utan att vi försöker omfatta även validering.

Metodutveckling?

Tolkningen av begreppet metodutveckling var ett tidigt tema i mobiliseringsfasen. Vi kom fram till att vårt uppdrag inte var att ”uppfinna” den ultimata metoden för arbetsplatslärande, att tänka så statiskt var helt enkelt inte LiA-mässigt. Istället har vi definierat lärande i arbetslivet som ett förhållningssätt och LiA-projektet erbjuder stöd att hitta rätt bland alla de metoder som erbjuds för arbetsplatslärande. Detta är ett viktigt kvalitativt steg framåt! Det finns så många metoder och det finns en risk att man håller fast vid sin metod och går miste om att lära av olikheter. Därför känns det bra att LiA inte presenterar ännu en metod utan ett sätt att arbeta med olika metoder.

Vi har istället för en ny metod formulerat ett LiA-mässigt förhållningssätt som innebär att man helt enkelt lär sig att lära.

**LiA-projektet står för en LiA-mässighet i lärandemetoder, vad man faktiskt lär sig anpassas efter kommun, förvaltning och situation.**

LiA har många lärandemetoder och vilka som används varierar. Det som skall vara likformigt är LiA-mässigheten, den är vår samsyn, vår värdegrund. Vår övertygelse är att genom att arbeta LiA-mässigt uppnås bättre hälsa, ökad jämställdhet och tillgänglighet.

Vi återkommer till LiA-mässigheten under målanalys.

## Vilken verksamhet har bedrivits under projektets mobiliseringsfas?

Några datum, aktiviteter och känslor under hösten:

15 aug, första dagen i projektet, sammanträde med styrgruppen, beslut om upphandling av en rad funktioner för projektet, finns ett omfattande protokoll, från detta möte.

18-19 aug, tvådagars workshop med den upphandlade utvecklingsgruppen och referensgruppen, tillsammans genomförde vi efter bara några timmar ett möte med målgruppen, dag 2 ägnades åt att planera mobiliseringsfasen utifrån mötet med målgruppen.

Vi avslutade första veckans rivstart med en euforisk känsla, det man brukar beskriva som förälskelsefasen i grupputveckling, vi var ett team med mycket vilja och energi. Ett annat sätt att beskriva vårt tillstånd är att vi var omedvetna om vår okunskap.

Under september – oktober blev vi medvetna om vår brist på samsyn om LiA-projektets idé, kärna och förhållningssätt. Vi lät det ta tid att gemensamt processa fram en samsyn som sedan är den bärande LiA-mässigheten. Det planerade upplägget med arbete i en utvecklingsgrupp och möten med en referensgrupp var ovärderligt för att processa fram samsynen. Möten mellan grupperna genomfördes enligt plan:

18-19 aug	kl 9.30	dag 1 – kl 16 dag 2, planeringsdagar
5 sept	kl 13-15.30	referensgrupp, Ljungskile, ESF-deltagande
26 sept	kl 13-15.30	referensgrupp-utvecklingsgrupp, Ljungskile
13 okt	kl 13-15.30	referensgrupp-utvecklingsgrp, och målgruppen
3 nov	kl 13-15.30	referensgrupp-utvecklingsgrp, på HV Trollhättan
24 nov	kl 10-16.30	referensgrupp, fysiskt möte i Ljungskile

Mellan dessa tillfällen processades många sidor med tankar, både på mejl och blogg.

Parallellt med vår egen process påbörjade utvecklingsgruppen omedelbart från slutet av augusti att kommunicera med målgruppen, målsättningen var att snarast få besked om att de ville vara med i projektet för att sedan kunna fokusera på att utveckla aktiviteter. Det gick över förväntan och alla som varit med från början var fortsatt med. Utvecklingsgruppen hade kontakt med målgruppen för problemanalys och planering, se nedan punkt 3 d.

Redan 18 aug var det en chef för en av V8-gruppens utbildningsförvaltningar som frågade om det gick bra att ta med hela kommunen. Vi öppnade för den möjligheten och det resulterade i att fyra kommuner gick med som hela kommuner, och därmed var det fem. Detta kunde i stora drag bekräftas vid mötet med målgruppen den 13 oktober. Vi skrev avsiktsförklaringar med kommunerna och hade alla dessa på plats till styrgruppen 21 okt. Även från detta möte finns ett omfattande protokoll.

Styrgruppens sammanträden:

15 aug	upphandlingar
5 september	första möte med processutvärderaren Klas Palm och övriga grupper
21 oktober	ett omfattande underlag i 10 bilagor, många styrfrågor, kreativt möte som frimodigt förändrade upplägget utifrån vunna erfarenheter
24 november	möte för att fastställa upplägg av planering för genomförandet protokoll saknas, istället en genomförandeplan från 30 nov

Gemensamma mejl till hela styrgruppen uppgår till över 50 för perioden augusti-november.

## 2. **Omvärldsanalys**

Har ytterligare fakta som har bäring på ert projektsammanhang tillkommit under mobiliseringsfasen och vad har den betytt för projektet?

Under mobiliseringsfasen hösten 2011 har vi fått bekräftelse på de behov vi presenterade i vår ansökan från 3 mars 2011. Vi har i stora drag också kunnat bekräfta att våra olika förslag till insatser är relevanta. Kort sagt gäller det upplägg vi hade från början och nu kan vi presentera en aktivitetsplan som bygger på de intentioner som vi hade i ansökan.

Vikten av arbetsplatslärande bekräftas också av många andra ESF-projekt, exempelvis är följande hämtat från en inbjudan till ett frukostseminarium den 8 dec 2011:

*”Arbetsplatslärande är avgörande för ett hållbart arbetsliv. När verksamhet och anställda utvecklas tillsammans är arbetsplatslärande en effektiv metod för att möta global konkurrens. (...) IF Metall har drivit ett socialfondsprojekt, som har skapat en bred plattform för arbetsplatslärande. Är det en modell som kan användas av fler fackförbund?”*

I stora drag har vi förlitat oss på den omvärldsanalys vi hade gjort inför ansökan. Bara det faktum att runt 15 personer varit aktivt delaktiga i att processa samsyn och värderingar innebär att vi haft många känslspröt i omvärlden. Våra möten har haft karaktären av att kunna lyfta in spaningar som vi gjort var och en.

En konkret spaning är att vi förstått betydelsen av ”hubbar och noder” för att med RSS-strömmar få information om det man söker istället för att dränkas i mejl. Detta har vi tagit med i planering av kommunikationen för att främja individuella och organisatoriska lärmiljöer.

## 3. **Problemanalys**

Hur ser projektets problemanalys ut? Problemanalys genom deltagande från projektets målgrupp och andra intressenter ger svar på:

a) Vems/vilkas problem ska lösas genom projektet? Finns det könsmässiga skillnader i situationen hos projektets målgrupper?

Medarbetarna i de kommunala förvaltningarna står inför nya krav på kompetens i det nya arbetslivet, det ställer krav på deras chefer att kunna utveckla lärandet i arbetsorganisationen. En stor majoritet av medarbetarna är kvinnor, medan deras chefer i genomsnitt är mer jämt fördelade mellan män och kvinnor, dock med stora skillnader mellan olika förvaltningar.

Mellancheferna i kommunerna har identifierats som nyckelpersoner. De beskriver en vardag där stress och otillräcklighet påverkar arbetssituationen och hälsan. Idag tas medarbetarnas kompetens inte tillvara på ett tillfredsställande sätt. Medarbetarnas delaktighet i det dagliga arbetet behöver förbättras. Könsfördelningen är generellt sett skev i de båda målgrupperna, 83 % är kvinnor. Kvinnodominansen är tydlig både bland medarbetare och chefer. Det innebär att projektets delmål att öka hälsa och förbättrade arbetsvillkor når fler kvinnor än män. Genom att individerna blir stärkta får det en bestående effekt på jämställdheten.

b) Vilket är det huvudproblem som ni avser att lösa med projektet?

Medarbetarnas fulla potential kommer inte till användning, det sker energiförluster i systemet och det saknas en helhetsbild av den egna organisationens betydelse för att bidra till den kommunala visionen. Kraften underifrån tas inte tillvara i tillräcklig utsträckning.

c) Vilka är orsakerna till huvudproblemet samt vilka effekter ger det upphov till?

Det nya arbetslivet ställer krav på individen och organisationen att ständigt vara uppdaterade med ny kunskap för att kunna möta de snabba förändringar som sker i samhället. Projektets målgrupper uttrycker att det befintliga kunnandet hos medarbetarna inte används på bästa sätt och att detta bland annat beror på:

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

Otydliga roller och dåligt använd kompetens och delaktighet bland personalen leder till stress, ohälsa och högre kostnader är nödvändigt. Effekterna blir låg kvalitet i servicen till brukarna vilket i sin tur leder till missnöje.

Identifierade orsaker gäller inte alla förvaltningar i alla 10 kommuner, det finns lysande exempel på undantag, men generellt har vi kunnat notera nedanstående brister. Dessa fem är relaterade till de delmål LiA har formulerat, och har bäring på huvudproblemet som LiA fokuserar på. Det finns andra orsaker som vi inte har dokumenterat.

- Orsak 1, Det saknas en reflekterande kultur där arbetsorganisationens behov identifieras.
- Orsak 2, Det råder brist på metoder för att locka fram och upptäcka dolda kompetenser.
- Orsak 3, Arbetsplatslärande sker i vissa grupper och sporadiskt hos andra, men det saknas etablerade strukturer för att underhålla lärande miljöer.
- Orsak 4, Medarbetarna är inte delaktiga i helhetsperspektivet för den egna arbetsorganisationen, den egna förvaltningen och i hela kommunens vision. Det saknas utrymme att göra en egen tolkning av målen för att anpassa till sin arbetsverklighet.
- Orsak 5, Jämställdhet och tillgänglighet finns mer i läpparnas bekännelse än i praktiken.

Effekterna av dessa fem orsaker, men främst orsak 4 och 5 är att det kan saknas en kreativ och inspirerande arbetsmiljö vilket bland annat leder till svag känsla av sammanhang och påfrestningar på den mentala hälsan.

Effekten av främst orsakerna 1-3 är att medarbetarna inte alltid har optimal och uppdaterad kompetens, vilket bland annat leder till att servicen till kommuninvånarna kan utvecklas eller rent av kan ha brister.

d) Hur har problemanalysen genomförts inför och under mobiliseringsfasen?

Problemanalysen började i en workshop med representanter för parterna i maj 2010, den utgick från gruppens individuella omvärldsbevakning av situationen för kommunernas mellanchefer. Analysen utvecklades genom en LFA-analys tillsammans med inbjudna förvaltningschefer och genomfördes med stöd av LFA-konsult från ESF i augusti 2010.

Under mobiliseringsfasen har problemanalysen bestått i att medlemmar av LiA-projektets utvecklingsgrupp har varit i kontakt med chefer och ledningsgrupper i kommunerna. På olika sätt har man utgått från och analyserat deras verklighet när man har planerat LiA-insatser tillsammans.

Resultatet av utvecklingsgruppens problemanalys har fokuserat på planering av åtgärder för att komma åt lösningar på problemen. Aktivitetsplanen som bifogas denna rapport presenterar en kartläggning av situationen i respektive målgrupp.

#### 4. Projektets intressenter

a) Vilka är projektets målgrupp, samverkanspartner och andra intressenter?

Målgrupp:	Förvaltningarna i 10 kommuner
Primär målgrupp:	Första linjens chefer i kommunala förvaltningar.
Medverkande målgrupp:	Förstachefernas enhets- och förvaltningschefer.
Berörd målgrupp:	Alla medarbetare genom att ta del av effekten, dvs de etablerade lärande miljöerna i deras vardag

Samverkanspartner är de tre folkhögskolorna i Fyrbodal, Grebbestad, Dalsland och Ljungskile, samt Fyrbodals kommunalförbund och Högskolan Väst.

Genom Fyrbodals kommunalförbund och samverkansgruppen med Västra Götalands folkbildningsförbund har LiA kontakt den regionala kompetensplattformen, som både är intressent och en väsentlig partner till LiA när det blir dags för spridning av resultat.

Intressenter är de 10 kommunerna, enligt följande uppdelning på 5 delmålgrupper:

Hela kommuner enligt Norgekonceptet:	Vänersborg och Dals-Ed
Hela kommuner enligt samverkanskonceptet:	Lysekil, Munkedal, Sotenäs (LMS)
Fyrbodals kommunalförbund som målgrupp för egen erfarenhet att sprida vidare.	
En stor förvaltning med anpassat koncept:	Uddevalla socialtjänst
Åtta samverkande utbildningsförvaltningar i V8:	Dals-Ed, Färgelanda, Orust, Tanum, Strömstad, Lysekil, Munkedal, Sotenäs

Andra intressenter är lärosäten som forskar på lärande i arbetslivet. LiA-projektet har kontakt med Högskolan Väst, Karlstads universitet, Linköpings universitet, Tromsö universitet och LiA har för avsikt att knyta till sig personer från Halmstad Högskola, KTH och Göteborgs universitet.

Ännu en grupp intressenter är de aktörer som medverkat i mobiliseringsfasen och de aktörer som kommer att knytas till genomförandefasen.

b) Hur har de varit delaktiga i arbetet under mobiliseringsfasen?

Målgruppen har deltagit i olika grad i analyser och planering genom samtal med representanter för LiA-projektet. Antalet samtal är omfattande, någon fullständig förteckning finns inte. Följande personer i utvecklingsgruppen har fört sådana samtal: Maria Rudolfsson, Anna Stenberg, Charlotta Fritsch, Anne Gunnäs, Annsofi Öhman, Mattias Larsson, Tomas Rydsmo, Åke Arvidsson och Anne Sandstedt. Några ett enstaka samtal, andra ett 10-tal per person.

Utöver denna samverkan har följande gemensamma tillfällen med målgruppen genomförts:

Torsdag 18 augusti	Medverkan av representanter för flertalet av målgruppen.
Torsdag 13 oktober	Medverkan av representanter för ett utökat antal av målgruppen.
12-13 december	Medverkan av fem personer från Vänersborg och Dals-Ed i en resa till Tromsö för att planera den transnationella komponenten.

Målgruppen utbildningsförvaltningar har även medverkat genom att Inger Willman Carlsson, rektor i Vänersborg och ordförande i rektorsföreningen inom Lärarförbundet deltagit i referensgruppens alla möten under hela mobiliseringsfasen. Därtill har Mattias Larsson, utvecklingsledare i Tanums kommun och samordnare för KU8 och därmed i nära kontakt med åtta utbildningsförvaltningar i V8, har medverkat i utvecklingsgruppens arbete under hela mobiliseringsfasen.

I referensgruppen har Lena Mossberg medverkat som både expert på evidensbaserad praktik inom socialtjänsten och som representant för målgruppen Fyrbodals kommunalförbund.

I styrgruppen för LiA-projektet sitter Maria Vikingson, förvaltningschef från Lysekils kommun, som representant för målgruppen.

c) Hur avser de att involvera sig i styrningen av projektet?

LiA-projektet kommer att styras av en styrgrupp och operativt av en projektledningsgrupp, som i praktiken håller i rodret. Genom att den i praktiken styrande projektledningsgruppen består av de delprojektledare som skall planera och genomföra insatserna i kommunerna, så har målgruppen en direkt och kontinuerlig tillgång till projektets styrning. Denna möjlighet borde kanske tydliggöras för att kunna nyttjas på lika villkor av alla.

Maria Vikingson kommer att fortsätta och Lena Mossberg kommer att knytas till styrgruppen, båda som representanter för olika delar av målgruppen.

V8-gruppen kommer att fortsätta sitt engagemang i LiA-projektet genom att knyta Mattias Larsson till det operativa genomförandet, han kommer att ingå i projektledningsgruppen.

## 5. Jämställdhet och tillgänglighet

Projektets arbete med jämställdhetsintegrering respektive tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning.

a) Belys hur ni i projektet hittills arbetat med dessa perspektiv i mobiliseringsfasen, dels vad gäller analysarbetet, dels hur målgruppen och annan kompetens inom dessa områdena varit delaktiga.

Mobiliseringsfasen har genomstrukturerats av perspektiven jämställdhet och tillgänglighet i framtagandet av de aktiviteter som kommer att ingå i genomförandefasen. I diskussionerna med kommunerna har perspektiven varit en röd tråd som en naturlig del i de lärande strukturer som kommunerna strävar efter och har för avsikt att implementera som varaktiga. Inom ramen för mobiliseringsfasen har utbildning inom jämställdhet genomförts för utvecklingsgruppen.

b) Belys vad ni kommit fram till i analysen och hur ni ska arbeta vidare med jämställdhetsintegrering och tillgänglighet. Vilka mål finns för arbetet, hur ska det genomföras och följas upp, och vad är förväntade resultat? Infoga med fördel era svar inom ramen för projektets målanalys och aktivitetsplan.

LiA arbetar efter principen att Hälsa – Jämställdhet – Tillgänglighet skall genomstruktureras alla LiA-insatser och inte vara ämnesområden vid sidan om. Samtliga ingående aktörer kommer att utbildas och medvetandegöras för att kunna vara budbärare för att tillvarata olikheter och arbeta för en jämställd och integrerad verksamhet. En lärande organisation stöder ett hälsofrämjande förhållningssätt och strävar efter ökad jämställdhet och tillgänglighet i sina verksamheter. Arbetet kommer att följas upp genom den kulturmätning, CTT, som kommer att genomföras två gånger under projekttiden. Mätningen syftar till att mäta deltagarnas känsla av tillhörighet och mening i arbetet. Målen kommer även att följas upp i form av enkäter eller intervjuer.

I vår plan för genomförandet integrerar vi hälsa – jämställdhet – tillgänglighet enligt nedan, i denna plan för Hälsa – Jämställdhet – Tillgänglighet avses med: **aktörer**, de personer som inom ramen för LiA kommer att arbeta med chefer och/eller medarbetare ute i förvaltningarna och med **deltagare** avses chefer och medarbetare i förvaltningarna.

Varje insats (möte, handledning, reflektion, dialog m m) som utförs inom LiA ska genomstruktureras av och ta sin utgångspunkt ifrån hälsa, jämställdhet och tillgänglighet. Det innebär att projektets aktörer vid varje insats förväntas ansvara för att det hälsofrämjande perspektivet likväl som jämställdhets- och tillgänglighetsperspektivet alljämt integreras i programinnehållet samt att påverkande attityder och värderingar synliggörs. Syftet är att öka hälso-, jämställdhets-, och tillgänglighetsmedvetenheten bland deltagarna, vilka i sin tur kan ta upp frågor av detta slag med sina medarbetare. Allt för att trygga långsiktigheten och borga för en hållbar integration av hälsa, jämställdhet och tillgänglighet i verksamheterna även efter projektets slut. Projektets struktur med reflekterande grupper såväl inom som mellan förvaltningar, samt i vissa fall även mellan kommuner, erbjuder goda möjligheter att ta tillvara erfarenheter inom samtliga tre områden och efter gemensam reflektion skapa ny kunskap kring desamma som kan spridas vidare i nätverken.

Det ska vara säkerställt att projektets aktörer är väl förtrogna inom samtliga rubricerade områden. Säkerställande sker genom att projektets aktörer under våren 2012 erhåller utbildning inom hälsa, jämställdhet och tillgänglighet, se vidare under respektive område nedan.

## Hälsa

Projektets aktörer ska ha förtroget att arbeta hälsofrämjande, vilket inbegriper följande centrala begrepp.

*Salutogent förhållningssätt* - innebär att tonvikten läggs på hälsobringande faktorer, där intresset är mer fokuserat på så kallade friskfaktorer än på riskfaktorer. LiA som projekt tar sin utgångspunkt i det salutogena förhållningssättet och ska verka för att detta genomstruktureras varje insats inom ramen för projektet. Det salutogena förhållningssättet ser de tillgångar och de värden

som varje människa har och tar vara på det som fungerar och har värde för både människan och den verksamhet hon arbetar i. Genom att inta ett salutogent perspektiv i projektet ökar möjligheterna att stötta deltagarna i att skapa goda miljöer där alla medarbetare har möjlighet att utveckla kompetens, motivation, lust och välbefinnande.

*Känsla av sammanhang (Kasam)* – LiA-projektets stöd i skapandet av sådana miljöer som beskrivs ovan förväntas i det långa perspektivet påverka medarbetarnas känsla av sammanhang som i sin tur påverkar hälsan i positiv riktning. Alla insatser inom LiA skall ha ambitionen att öka medarbetarnas uppfattning av tillvaron som begriplig, hanterbar och meningsfull, vilka är grundläggande förutsättningar för bevarad hälsa och välbefinnande.

*Delaktighet* – Ambitionen som eftersträvas inom LiA är att underlätta för deltagarna att vara aktiva deltagare i hela processen.

*Empowerment* – Empowerment utvecklas genom lärande där de berörda är aktiva deltagare. LiA ska stödja processer som ökar medarbetarnas känsla av handlingsförmåga samt skapa varaktiga strukturer som ökar medarbetarnas känsla av att det också finns ett handlingsutrymme.

Utbildning för att arbeta hälsofrämjande utifrån ovanstående utgångspunkter kommer att erbjudas projektets aktörer.

### **Jämställdhet**

Projektets aktörer ska vara väl förtrogna med att förmedla ökad genusmedvetenhet i samband med varje insats inom ramen för LiA. Aktörerna ska också kunna ansvara för att öka genusmedvetenheten bland deltagarna, vilka i sin tur kan ta upp jämställdhetsfrågor i samband med arbetsplatsträffar och andra sammanhang.

Stöd för jämställdhetsintegrering finns att erhålla kostnadsfritt via ESF och kommer att inhämtas därifrån. Projektet kommer också att använda sig av boken *Dragkraft! Om jämställdhetsintegrering och ESF Jämt*, producerad med stöd av Europeiska Socialfonden, som kunskaps- och inspirationskälla och för att ta del av exempel på jämställdhetsintegrering.

### **Tillgänglighet**

Projektets aktörer ska vara väl förtrogna med att arbeta med tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning där bemötande och arbetsmiljö är centrala begrepp. Aktörerna ska också kunna ansvara för att öka medvetenheten om tillgänglighet bland deltagarna, vilka i sin tur kan ta upp tillgänglighetsfrågor med sina medarbetare och göra konkreta förändringar eller insatser där behov finns.

Processtöd för tillgänglighet finns att erhålla kostnadsfritt via ESF och kommer att inhämtas därifrån. Projektet kommer att använda sig av processtöd i form av checklistor från Handisam (Myndigheten för handikappolitisk samordning).

En aktivitet som skall upphandlas är en obligatorisk genomgång med konsulter och de inom projektteamet som kommer att jobba i direkt kontakt med deltagarna i förvaltningarna. Denna insats är beräknad till en heldag med påföljande uppdrag att ta del av litteratur och texter, för att därefter träffas ännu en heldag till uppföljning och bekräftelse. Denna process genom dessa två dagar skall även innehålla det vi har kommit att kalla för LiA-mässighet.

## 6. Målanalys

Mål kan formuleras på tre nivåer och det har vi gjort här nedan, men först vill vi än en gång lyfta fram hur LiA-projektet, vad vi egentligen gör för att göra skillnad och därmed tydligare precisera vad vi menar med LiA-mässighet.

Istället för att uppfinna den ultimata metoden för arbetsplatslärande har vi definierat lärande i arbetslivet som ett förhållningssätt och LiA-projektet erbjuder stöd att hitta rätt bland de metoder som erbjuds. Projektet kombinerar ett individuellt och organisatoriskt perspektiv, och syftar till att utveckla en individuell förmåga att ta kontroll över sitt eget lärande och bygga upp en arbetsorganisation till stöd för detta.

LiA-projektet syftar till att alla chefer och medarbetare helt enkelt skall lära sig att lära. LiA-projektet står för en LiA-mässighet i lärandemetoder, vad man faktiskt lär sig anpassas efter kommun, förvaltning och situation. LiA har många lärandemetoder och vilka som används varierar. Det som skall vara likformigt är LiA-mässigheten, den är vår samsyn, vår värdegrund.

Följande skrivning fångar de teser för LiA-mässighet som processats fram under mobiliseringsfasen i en gemensam formulering med de övergripande målen från ansökan.

Den lärande kommunen, den lärande kommunala förvaltningen eller en lärande arbetsorganisation lever upp till att den:

- LiA-tes 1, formulerar arbetsplatsens och individers lärbehov i det nya arbetslivet.
- LiA-tes 2, synliggör den dolda kompetensen hos varje medarbetare och grupp.
- LiA-tes 3, tar sin utgångspunkt för lärandet i verksamhetens medarbetare och ser vars och ens olikheter som berikande förutsättningar för kunskapandet.
- LiA-tes 4, förverkligar lärande genom dialog, reflektion och kunskapsutveckling utifrån.
- LiA-tes 5, skapar förutsättningar för att varje medarbetare skall vara medskapande och delaktig i tolkningen av verksamhetens mål och känna ansvar för sin roll i genomförandet.
- LiA-tes 6, arbetar medvetet för att arbetsplatslärande skall leda till en förbättrad hälsa för alla.
- LiA-tes 7, arbetar för att integrera mångfald, jämställdhet och tillgänglighet.
- LiA-tes 8, arbetar processorienterat med det som uppstår i arbetets vardag och är bärare av ett kontinuerligt förbättringsarbete.
- LiA-tes 9, bygger på aktivt samarbete mellan kolleger, ledning och brukare.

När alla arbetsorganisationer strävar efter att förverkliga ovanstående teser har LiA nått sitt mål.

- a) Vad är projektets **övergripande mål**  
(Vad ska uppnås på lång sikt? Koppla till effekterna i problemanalysen.)

LiA-projektet har formulerat två övergripande mål:

- Högre kvalitet i den service som erbjuds kommunmedborgare
- Bättre hälsa genom ökad trivsel på jobbet för chefer och medarbetare

Det är medarbetarna som förverkligar de övergripande målen genom kopplingen från delmål hos första linjens chefer till övergripande mål genom att:

Målet om bättre service till medborgarna är ett resultat av att medarbetarna har fått en ökad kompetens. LiA-metodiken leder till att medarbetarna får mer adekvat och kontinuerlig kompetensutveckling.

LiA-metodiken ger medarbetarna en ökad delaktighet genom ett nytt förhållningssätt till lärande. Medarbetarna får ett verktyg för egen kompetensutveckling, det ger dem kontroll, och de kan ta egna initiativ, de är inte beroende av att erbjudas att gå kurs. Det ger dem självförtroende och stärker en empowermentprocess hos dem som leder till ökad trivsel och bättre hälsa.

b) Vad är **projektmålet** (vad ska uppnås på medellång sikt, det vill säga vad ska projektet ha uppnått när det avslutas? Koppla till huvudproblemet i problemanalysen.)

- Projektmål 1: Lärande miljöer är etablerade i deltagande arbetsorganisationer.
- Projektmål 2: Det finns ett utvecklat och praktiserat LiA-koncept som konkretiserar aktuell forskning, gör skillnad för alla medarbetare och är anpassningsbart så att det kan förmedlas till andra arbetsorganisationer.
- Projektmål 3: LiA har medverkat till ett flöde av erfarenhetsutbyte mellan lärande kommuner genom bestående kommunikationskanaler som uppmuntrar kunskapande där man tar steget från best practice till next practice och inte bara byter erfarenheter med varandra.
- Projektmål 4: En forskarmiljö för lärande i arbetslivet är etablerad med koppling till Fyrbodals kommuner, liksom ett internordiskt nätverk mellan lärande kommuner. Forskarmiljön och nätverket erbjuder tillfällen för spridning av LiA-konceptet.
- Projektmål 5: LiA-konceptet praktiseras i den regionala kompetensplattformen.

c) Vilka är projektets **deltmål** (vad uppnås på kort sikt? Deltmål utformas utifrån orsakerna i problemanalysen.)

Fem deltmål formulerade som förändringar hos den primära målgruppen, alltså första linjens chefer. Den förväntade effekten är att cheferna har stärkt sin kapacitet i följande avseenden.

- Deltmål 1: Chefer med kapacitet att formulera arbetsorganisationens lärbbehov i det nya arbetslivet
- Deltmål 2: Chefer med kapacitet att lyfta fram dold kompetens i organisationen
- Deltmål 3: Chefer med kapacitet att erbjuda lärande miljöer till arbetsorganisationen genom att ta tillvara olikheter, skapa dialog och reflektion, samt tillföra kompetens utifrån till de grupper som ser behov av det.
- Deltmål 4: Chefer med kapacitet att skapa delaktighet i arbetsorganisationens tolkning av verksamhetens mål och kommunens vision.
- Deltmål 5: Chefer med kapacitet att integrera jämställdhet och tillgänglighet i arbetsorganisationens olika processer.

- d) Vilken betydelse har projektet ur ett jämställdhetsperspektiv? Ur ett tillgänglighetsperspektiv?

LiA arbetar efter principen att Hälsa – Jämställdhet – Tillgänglighet skall genomsyra alla LiA-insatser och inte vara ämnesområden vid sidan om. En lärande organisation stöder ett hälsofrämjande förhållningssätt och strävar efter ökad jämställdhet och tillgänglighet i sina verksamheter.

Den chefsutveckling LiA ger skall säkerställa chefernas kapacitet att integrera hälsa, jämställdhet och tillgänglighet i alla processer. Det innebär exempelvis att vid varje planeringsprocess skall genusglasögonen sättas på och reflektera ett jämställdhetsperspektiv i det som skall planeras. Härigenom hoppas vi att LiA-projektet kommer att få goda effekter både vad gäller jämställdhets- och tillgänglighetsperspektivet.

Projektets struktur med reflekterande grupper såväl inom som mellan förvaltningar, samt i vissa fall även mellan kommuner, erbjuder goda möjligheter att ta tillvara erfarenheter inom perspektiven jämställdhet och tillgänglighet och att efter gemensam reflektion skapa ny kunskap kring desamma som kan spridas vidare i nätverken. Medarbetarnas delaktighet kommer att stärkas genom att lärandestrukturer implementeras i det vardagliga arbetet. Det innebär att förutsättningarna för individens påverkan i arbetet ökar och att kompetens tas tillvara och synliggörs. Detta medför en ökad jämlikhet för kvinnor när det gäller makt och inflytande utifrån de jämställdhetspolitiska målen.

## 7. Mervärden

Vilka är projektets förväntade mervärden?

LiA-projektet avser att skapa mervärden inom samtliga fyra områden enligt punkt 8 nedan.

## 8. Mervärden med utgångspunkt i programkriterierna lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet eller strategisk påverkan.

Belys hur projektet avser att uppnå förväntade mervärden. Vad kännetecknar upplägg, förhållningssätt, metodik etc. sett utifrån det aktuella programkriteriet?

### Mervärde lärande miljöer

Detta sker på olika nivåer:

- Först och främst i de kommunala verksamheterna, själva syftet med LiA är att medverka till lärande miljöer. Hela aktivitetsplanen handlar om hur detta skall gå till.
- Det sker i projektledargruppen genom reflekterande ledarskap och reflekterande handledning. Den lärande miljön beskrivs under projektorganisation, resurser.
- Styrgruppen är en lärande miljö genom lärande processutvärdering.
- Det sker i den forskarmiljö som LiA skapar i syfte att den skall bli bestående inom ett lärosäte som skapar ett nationellt nätverk för lärande i arbetslivet. Se mer om detta under utvärdering.

### Mervärde samverkan

Samverkan kan uppstå genom att ha ett gemensamt uppdrag, såsom att i en styrgrupp dela på ansvaret för ett projekt. Samverkan kan också vara ett förhållningssätt, LiA-projektet har denna djupare syn på samverkan. Det innebär att hela tiden utgå från att processer leder till bättre resultat än vad färdiga lösningar gör, och processer uppstår i mötet mellan människor. Genom att alltid starta i frågor som, har någon gjort detta tidigare och finns det någon som också kan vara intresserad av det vi nu skall ta oss an, då skapas samverkan. LiA fungerar på det sättet som ett resultat av att Fyrbodals folkhögskolor (Ljungskile, Grebbestad, Dalsland) tänker så.

Här är några konkreta exempel på hur samverkan spelar roll och kommer att spela roll i LiA:

- ESF-projektet Mötesplats Ljungskile träffade ESF-projektet Aurora vilket ledde till det första mötet för att skissa på LiA
- Fyrbodals folkhögskolor har haft ett utbyte mellan skolledningarna som ledde fram till att vi ofta frågar oss om vi skall ta oss an uppdrag i samverkan, där i låg grunden till LiA.
- LiA deltar i träffar med ESF samkraft, vi har kontakt med andra ESF-projekt med liknande perspektiv på lärande, exempelvis, Förbättrad organisation, STEPS och AVANTO.
- Samverkan mellan parterna i LiA är ömsesidigt respektfull och bygger på ett stort förtroende för varandras särarter. Det är unikt att det är folkhögskolor som tagit initiativ till och är projektägare för en samverkan mellan högskolor-universitet och kommuner.
- LiA har etablerat relation till flera akademiska miljöer och kommer att underlätta samverkan mellan dem genom gemensamma seminarier och konferenser.
- Det reflekterande ledarskapet som är beslutande organ i operativa frågor existerar först i samverkan mellan de 8 delprojektledarna, utan samverkan finns ingen projektledning.

Väsentliga samverkansmervärden genom LiA-projektet är att projektet medvetet skall utveckla koncept och plattformar för samverkan, det gäller främst konceptet reflekterande ledarskap och den plattform för samverkan som forskarmiljön innebär. Metodiken för att göra detta framgår dels av upphandlingsunderlag för mentor till det reflekterande ledarskapet och underlaget för upphandling av det vi kallar för akademipaketet med forskarmiljö, aktions- och följeforskning.

### **Mervärde innovativ verksamhet**

Det är vår uppfattning att det finns angreppssätt som är innovativa för LiA-projektet. Exempelvis:

- LiA-mässigheten är unik och innovativ i sig eftersom den utvecklats först under mobiliseringsfasen, den fanns inte före projektet och är ett resultat av processen i samverkan mellan parterna
- Det reflekterande ledarskapet som presenteras under projektorganisation och som redan rönt intresse från våra partners i Norge och England
- 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.

### **Mervärde strategisk påverkan**

LiA-projektet lägger stor vikt vid strategisk påverkan och gör det i flera dimensioner:

- Implementering av projektresultatet i ordinarie verksamhet. Detta är inskrivet i själva metodiken för projektet genom att LiA i grunden handlar om att lära sig att lära. Ett nytt förhållningssätt till lärande hos alla chefer och medarbetare som inte försvinner med att projektet tar slut utan skall vara implementerat i ordinarie vardagsrutiner.
- Spridning av LiA-mässighet, LiA-koncept och projektresultat genom akademien, se nedan.

- Spridning genom och samverkan med den regionala kompetensplattformen, se nedan.
- Lärande, kommunikation, spridning, ett avsnitt som presenteras under punkt 11, Lärande, uppföljning, utvärdering, men innehåller även en hel del strategisk påverkan.

### **Spridning genom samverkan med akademien**

Utifrån de utgångspunkter som finns formulerade i projektansökan har vi i mobiliseringsfasen under hösten 2011 utvecklat de områden som vi vill se en samverkan med och ett stöd av akademien. Styrgruppen för LiA har en förhoppning om att bidra till att skapa en forskarmiljö kring LiA-frågor. Därför ser vi som en möjlighet att ett lärosäte ansvarar för att samla erfarenhet och forskningsresultat från flera forskargrupper vid olika universitet i Sverige, Norden och kanske Europa. Detta kan ske genom att som en del av uppdraget utveckla en forskar/forskningsmiljö, utveckla nätverk och arrangera konferenser och seminarier, ge stöd i form av mentorskap och utbildning, och genomföra följeforskning.

Akademien och forskningsanknytningen är väsentlig för projektet. 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.

Utifrån de utgångspunkter som finns formulerade i projektansökan har vi i mobiliseringsfasen utvecklat de områden där vi vill se en samverkan med och ett stöd av akademien. LiA vill bidra till att skapa en forskarmiljö kring LiA-frågor i Fyrbodalen. Därför ser vi som en möjlighet att ett lärosäte ansvarar för att samla erfarenhet och forskningsresultat från flera forskargrupper vid olika universitet i Sverige, Norden och kanske Europa. Detta kan ske genom ett samlat uppdrag att utveckla en forskar/forskningsmiljö, utveckla nätverk och arrangera konferenser och seminarier, ge stöd i form av referensgrupp, samt genomföra följeforskning.

### **Fyra olika akademidelar som samverkar i ett samlat uppdrag**

De fyra delarna är:

- Utveckling av forskningsmiljö med inriktning mot lärande i arbetslivet
- Nätverk, seminarier och konferenser
- Utbildning i aktionsforskning läsåret 2012-2013
- Följeforskning

### **Utveckling av forskningsmiljö med inriktning mot lärande i arbetslivet**

En viktig uppgift inom LiA är att bidra till en relevant och nära forskar/forskningsmiljö med inriktning på lärande i arbetslivet genom att:

- bidra med översikt över aktuell forskning inom området
- säkra vetenskaplig och beprövad erfarenhetsförankring
- erbjuda forskningsstöd
- knyta samman olika forskargrupper
- utgöra referensråd till projektets operativa ledningsgrupp

### **Nätverk, seminarier och konferenser**

Uppdraget som skall upphandlas är att utveckla ett nationellt och internationellt nätverk mellan olika forskningsmiljöer och erbjuda seminarier och konferenser.

Det finns stor erfarenhet av och många projekt som är inriktade på lärande i arbetslivet. Vi upplever att det finns ett intresse av att utbyta erfarenheter och tillsammans fördjupa och utveckla kunskap inom området lärande i arbetslivet. Vi ser som en viktig uppgift att erbjuda möjligheter att mötas, att erbjuda olika forskningsseminarier och konferenser.

Innehållet i dessa seminarier och konferenser bör utformas i nära samråd med de medverkande i LiA-projektet och i de forskningsnätverk som skapas, samt i kontakt med ESF-rådets processtöd.

### **Utbildning i aktionsforskning läsåret 2012-2013**

LiA-projektet har för avsikt att handla upp en uppdragsutbildning/ kompetensutveckling i aktionsforskning (se ett förslag till kursplan i bilaga). Lysekil kommun har goda erfarenheter av utbildningar i samverkan med universitetet.

I samtal med såväl kommuner som enskilda förvaltningar har önskemål om en fördjupad kompetensutveckling i form av aktionsforskning uppkommit. Kommuner inom V8 (Lysekil, Sotenäs, Tanum, Strömstad, Munkedal, Färgelanda, Dals-Ed, Orust) har tidigare upphandlat en utbildning (7.5 hp) av Göteborgs universitet. De medverkande kommunerna har varit nöjda med såväl utbildning som med de kvalitetshöjande projekt som genomförts i verksamheterna under utbildningen. Kommunerna noterar vidare att enheterna även efter avslutad utbildning fortsatt använder sig av de kvalitetshöjande metoderna och att enheterna utmärker sig genom hög kvalitet i sin verksamhet.

Den planerade utbildningen skall vara LiA-mässig och bygga på LiA-projektets arbete under våren 2012 och genomföras under ht 2012 och vt 2013. Utbildningen skall rikta sig till intresserade som kan bli bärare av LiA-mässigheten både under projektiden och kanske framför allt efter projektets slut. Viktigt att utbildningen integreras med LiA:s övriga verksamhet.

Utbildningen skall vara en integrerad del av LiA-projektet och öppen för deltagande från alla kommuner och kommunalförbund som deltar i LiA.

### **Följeforskning**

Följeforskningen skall vara enligt den modell som ESF-rådet har varit med att utveckla. Följeforskningen skall förhålla sig till både till processutvärderingen och till resultatutvärderingen med en tydlig rollfördelning mellan dessa tre, där processutvärderingen studerar och stöttar processen, hur arbetar den operativa ledningsgruppen? Medan resultatutvärderingen mäter resultat i förhållande till uppsatta mål och följeforskningen belyser förhållandet mellan insatser och resultat genom exempelvis följande tänkbara fokuseringar i följeforskningen:

- hur etableras lärande strukturer?
- vad gör lärande strukturer hållbara?
- vilket ledarskap bidrar till lärande miljöer?
- hur identifiera och formulera empowermentprocesser?
- vad får empowerment att växa fram, vad gör medarbetarna empowered?

Kvalitet handlar om att ta tillvara kunskap och lära av vad man gör eller inte gör. En viktig inriktning på forskningen är relationen mellan kontinuerligt lärande och system för att möjliggöra kreativitet och kvalitet.

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

Skallkrav i anbudet angående följeforskning:

1. Visa hur ni har kännedom om ESF-rådets modell för följeforskning.
2. Presentera er syn på rollfördelningen mellan resultatutvärdering, processutvärdering och följeforskning.
3. Vad skulle ni vilja forska på i LiA-projektet, vilka är era forskningsfrågor?

## **LiA-projektets koppling till den regionala kompetensplattformen**

### **Under mobiliseringsfasen**

Under hösten 2011 har olika parallella processer kring den regionala kompetensplattformen pågått. Aktörer som sitter i styrgruppen för LiA har i olika delar av dessa processer varit delaktiga på de arenor där de haft möjlighet att delta. Eftersom kompetensplattformen inte idag är en tydligt definierad plattform är det svårt att med tydlighet säga i vilken omfattning tankarna i LiA påverkat dessa processer.

Under mobiliseringsfasen har arbetet med att formulera tydligare ramar och strukturer kring hur arbetsplatslärandet kommer att se ut tagit form inom LiA-projektet. Dessa ramar och strukturer har legat till grund för den påverkan som LiA, via de som sitter i styrgruppen, har haft på den plan för kompetensplattformens arbete som vg-regionen tagit fram.

Utgångspunkten för de synpunkter LiA hade på den plan som regionen tagit fram låg i tron på den övergripande analysen av framtida behov. Kommentarer till regionens plan baserades på att kompetensplattformen har behov av att decentraliseras så mycket som möjligt och skala bort så mycket överbyggnader som möjligt. För att lärandeprocesserna för varje individ ska vara så effektiva som möjligt behöver tiden mellan behovsanalysen och kompetensutvecklingen vara så kort som möjligt.

LiA medverkade under hösten 2011 i arbetet med att ta fram en plan för folkhögskolornas roll i kompetensplattformen i Västra Götalansregionen. Planen kommer att vara ett stöd för det fortsatta arbetet med den regionala kompetensplattformen. I planen beskrivs folkhögskolornas roll i det svenska skolsystemet. Vidare beskrivs den kompetens och kunskap som finns samtidigt som folkhögskolorna ger en bild av den roll folkhögskolorna kan ha utifrån regeringens fyra syften med kompetensplattformen.

Regeringens fyra syften är:

1. Ökad kunskap och översikt inom kompetensförsörjnings- och utbildningsområdet
2. Samordning av behovsanalysen inom kompetensförsörjnings- och utbildningsområdet
3. Ökad samverkan kring kompetensförsörjning och utbildningsplanering
4. Ökad kunskap om utbud och efterfrågan av utbildningsformer, med utgångspunkt i de olika utbildningsformernas nationella mål samt myndigheternas ansvar

### **Under genomförandefasen**

LiA-projektet får en god kännedom om kompetensbehov i kommunala förvaltningar och då framför allt för första linjens chefer. Under projektiden kommer olika modeller att användas beroende av vilken förvaltning och kommun det gäller. Resultatet av arbetet kan användas som ett kompletterande material i arbetet med framtagning av den regionala kompetensplattformen.

LiA arbetar för att bidra till koncept för utveckling av arbetsorganisationer mot arbetsplatslärande. Erfarenheter av detta kan vara en grund för hur framtidens kompetensutvecklingsinsatser ska utformas och för att bli effektiva.

I arbetet med LiA kommer många olika kommuner och förvaltningar att vara delaktiga. Detta kommer att kunna komplettera den information om behov i kommunal sektor som redan finns idag och då framförallt inom Fyrbodal.

LiA kan utveckla en generellt gångbar modell för samverkan genom den regionala kompetensplattformen med ett koncept som stärker arbetsplatslärandet i kommunala förvaltningar. Om vi lyckas är detta av nationellt intresse.

## 9. Transnationell verksamhet

Vilken transnationell verksamhet avser ni att genomföra i projektet, hur är den kopplad till problem- och målanalys? Vilka är involverade? Vad är det förväntade mervärdet? Redovisa vilka kontakter ni haft med projekt och aktörer i andra medlemsstater; i förekommande fall bifoga avsiktsförklaringar eller andra dokument från potentiella partner.

Vilka är involverade?

LiA-projektet avser att bjuda in alla projektdeltagare till konferenser och seminarier som genomförs i Sverige, utifrån dessa aktiviteter kommer vi att definiera vilka som skall delta i andra delar av den transnationella samverkan. Delar av projektgruppen deltar. Forskarmiljön kommer också att vara involverad i samverkan, både som arrangör av nordiska konferenser i Sverige och som deltagare.

Det förväntade mervärdet.

Vi har sett att det finns ett unikt arbete med lärande kommuner i Norge som vi vill inte bara ta del av, utan vara en del av och efter besöket i december upplever vi att vi är välkomna att vara det.

Under mobiliseringsfasen genomförde West Sweden på vårt uppdrag en partnersökning i Europa. Fler än 50 intressenter svarade! De flesta var dock antingen själva utbildnings anordnare eller intresserade av att följa LiA och ta del av resultaten. Vi fann inte någon som hade ett samarbete/projekt där LiA kunde ha ett samarbete ”på lika villkor”.

Parallellt med West Swedens partnersökning fördes samtal med kommuner i Norge eftersom Lysekil sedan tidigare hade kontakt med tre kommuner: Dyrøy, Harstad och Rennesøy. De norska kommunerna arbetar samtliga med konceptet Lärande kommun på liknande sätt som planeras inom ramen för LiA i Dals Ed, Vänersborg, Lysekil, Munkedal och Sotenäs.

12-13 december reste 3 personer ur LiA-projektet tillsammans med 2 från Dals-Ed och 3 från Vänersborg till Tromsö för att planera den transnationella komponenten i LiA.

De tre kommunerna i Norge har tackat ja till att inleda ett samarbete och att gemensamt

vidareutveckla det nordiska nätverket för Lärande kommuner. Vi tänker oss bland annat:

- Nätverksmöten med specifika teman (exempelvis: kommunernas egna utvecklingsgrupper, chefer inom äldreomsorgen eller någon annan specifik grupp)
- Nordiska konferenser i samarrangemang mellan LiA och kommunerna
- Norska chefer med "goda exempel" på aktiviteter/resor de gjort med sin personal medverkar på aktiviteter i Sverige.
- Svenska chefer med "goda exempel" på aktiviteter/resor de gjort med sin personal medverkar på aktiviteter i Norge.
- Spridning av resultat till exempelvis kompetensplattformens partner i Wales m fl.

Tre större träffar/ konferenser för erfarenhetsutbyte är planerade under projektperioden;

- Maj 2012 nätverksträff i Lysekil. Deltagande organisationers lednings- och utvecklingsgrupper medverkar i en flerdagars workshop. Goda exempel presenteras och inspirerar. Till mötet inbjuds även forskare och andra intressenter.
- Dyröykonferensen i september 2012 är en nordisk konferens vartannat år och handlar om organisationers lärande och kommuners bemötande av medborgare. Medverkar gör forskare, kommuner och näringsliv. Den nordiska konferensen har förlängts med en dag för att ge LiA kommunerna tid för en workshop.
- WACE är ett internationellt nätverk kring livslångt lärande, den globala konferensen arrangeras av högskolan Väst i juni 2013. LiA-projektet kommer att medverka med resultat och genom de deltagande kommunerna och deras erfarenheter.

#### 10. **Regionalfondsinsatser i projektet**

Vilka insatser av regionalfondscharaktär avser ni att genomföra och hur är dessa kopplade till problemanalys och målanalys? Vad är det förväntade mervärdet av insatserna?

Så som vi har uppfattat det så har vi ingen koppling till regionalfonden eftersom vi inte har någon finansiering därifrån till LiA.

#### 11. **Lärande, uppföljning och utvärdering**

För att eftersträva lärande och ge kunskap av värde för en god styrning av projektet, samt möjligheter att uttala sig om projektets målfyllelse:

- a) Hur avser ni att arbeta med en lärandeansats för att höja kvaliteten i projektet: Hur kommer utvärderingen att utformas? På vilket sätt kommer den att bidra till att projektet får bättre genomslagskraft för de resultat som uppnås? Vilken process förväntar ni er för att ta till vara framkomna iakttagelser och resultat?

#### **Lärande, kommunikation, spridning**

Det är flera olika insatser som leder till att samla fakta från arbetsplatslärande i de kommunala förvaltningarna, systematisera dessa, dra slutsatser, diskutera och sprida dessa lärdomar på ett LiA-mässigt sätt genom fortsatt reflektion och lärande. De tänkta insatserna är:

- Anpassa en befintlig web-plattform så att den fungerar väl och enkelt för delande av arbetsplatslärande i kommuner, uppmuntra till att dela goda exempel på kommunernas

egna hemsidor.

- Länka ihop goda exempel på olika kommunala hemsidor genom ”hubbar och noder”, dvs informationen uppdateras på ett ställe och sprids. Materialet skall vara tillgängligt för alla med intresse av arbetsplatslärande inom kommunal förvaltning. Att informationen finns distribuerad i varje organisation och inte enbart på en projektplattform som försvinner – eller förblir statisk efter projektets slut – ser vi som strategiskt viktigt för att erfarenheter av lärande i arbetslivet skall fortsätta att spridas efter projektets slut.
- Skriva journalistiska artiklar om lärande och utveckling av lärande organisationer i kommunala förvaltningar, främst skola och socialtjänst, som är dominerande i LiA, i syfte att utbyta erfarenheter inom projektet, men också att lyfta goda exempel från dessa verksamheter till allmän kännedom.
- Baslinestudy, vi kommer att använda en modell som förespråkas av SKL och som går under benämningen ”kulturmätning”. Vi kommer att göra den med alla medarbetare så tidigt som möjligt och sedan upprepa den i slutet av projektet efter ca 14-15 månader. Vi räknar med att kunna mäta en ökad aktivitet, eventuellt turbulens.
- LiA erbjuder ca 70 chefer att ta del av aktionsforskning och tillämpa det i sin vardag. Erfarenheter visar att många som börjat med ett aktionsforskande förhållningssätt till sin arbetsvardag fortsätter med det. Detta blir ett sätt att implementera LiA-mässighet i den ordinarie vardagen efter projektet. Aktionsforskarna blir bärare av lärande i arbetslivet.
- Aktionsforskningen kommer att kopplas till följeforskningen. Upphandlad akademi får själv forma på vilket sätt men det är en fantastisk möjlighet att samla ihop data.
- Följeforskning kring frågeställningar som, hur etableras lärande strukturer, vad gör lärande strukturer hållbara, vilket ledarskap bidrar till lärande miljöer, hur skapas empowermentprocesser, vad gör medarbetare empowered?
- Alla erfarenheter som dokumenteras på web-plattformen, beskrivs i artiklarna, fångas i aktions- och följeforskning, berörs av processutvärdering osv, kommer att systematiseras och användas som underlag för ett antal (3-4) nationella seminarier och konferenser där chefer från kommunala förvaltningar och forskare från olika universitet bjuds in.
- Till stöd för att systematisera och reflektera över allt material finns den forskarmiljö som LiA kommer att upphandla av den akademi som vinner uppdraget att följeforska och utbilda i aktionsforskning. Forskarmiljön åtar sig att fylla en referensfunktion till LiA. Akademiuppdraget har ett tydligt skalkrav att ha ett utbyte med erfarenheter även från andra lärosäten och inte bara den egna akademien. De olika insatserna genom en akademi har kommit att kallas för ”akademipaketet”.
- Spridning genom den regionala kompetensplattformen är fortsatt en viktig kanal.

b) Hur avser ni att följa upp projektet?

Åsa Lindh, generaldirektör för Svenska ESF-rådet, sa på ett seminarium den 16 november under kvalitetsmässan i Göteborg att det satsas för lite på att mäta resultat och effekter av ESF-projekten. LiA har haft ett värdefullt processutvärderingsstöd i mobiliseringsfasen och kommer att ha det även i genomförandet, men vi har under mobiliseringsfasen beslutat att göra en resultatutvärdering för att se vad som kommer igång och har förutsättningar att leva vidare.

Det är fyra uppföljnings/utvärderingsystem som planeras för LiA:

1. Kulturmätning innan och efter implementeringsfasen
2. Processutvärdering
3. Resultatutvärdering
4. Följeforskning

Det är väsentligt att de olika delarna känner till varandra, är avgränsade från varandra men förhåller sig till varandra och samverkar med varandra.

Det är ett skalkrav i upphandlingen att det sker en samverkan för att nå största effekt i analys av processer och resultat, samt utveckling av metoder från best practice till next practice samt spridning och påverkan.

LiA-projektet har en egen modell för beslut och styrning genom reflekterande ledarskap, det innebär ett kollektivt ansvar och ett omfattande mandat till både individer och projektgrupp.

- **Kulturmätningen** = Baselinestudy enligt SKL:s Sverigemätning, skulle kunna ses som en del av resultatutvärderingen. Den fokuserar på en bred kvantitativ mätning av medarbetarnas upplevda "kultur på jobbet", den görs våren 2012 och våren 2013.
- **Processutvärdering** = studerar projektstyrning och implementeringsmomenten för att ge feedback till projektledningsgruppen och styrgruppen. Processutvärderaren är verksamhetscontroller genom att rapportera till styrgruppen huruvida projektet följer uppgjorda planer. Processutvärderingen skall vara fokuserad på kvalitativ feedback under genomförandefasen enligt ansökan till ESF i mars 2011, preciserad i upphandlingsunderlag till mobiliseringsfasen. Skall analysera interna framgångsfaktorer, interna hinder, externa framgångsfaktorer och externa hinder för projektet.
- **Resultatutvärdering** = Utvärderar uppfyllelsen av de i programmet uppsatta målen, varför det har blivit så och ev. andra effekter som uppstått (+ eller -) men ligger utanför de formulerade målen. Se förtydligande nedan.
- **Följeforskning** = belyser förhållandet mellan insatser och resultat, vad får projektet för konsekvenser i kommunerna? Finns den antagna kopplingen mellan visionen och de förväntade förändringarna hos den primära målgruppen, första linjens chefer? Detta kan ske genom exempelvis fokus på: hur etableras lärande strukturer? vad gör lärande strukturer hållbara? vilket ledarskap bidrar till lärande miljöer? Finns det några empowermentprocesser och vad får dessa att växa fram? Följeforskningen skall vara enligt den modell som ESF-rådet har varit med att utveckla.
- Dessutom finns ett **mentorskap, en handledning till projektledningsgruppen**. Det är ett uppdrag avgränsat till att vara en management funktion som stöttar och utvecklar konceptet för reflekterande ledarskap. Rapporterar ej till styrgruppen, är avgränsat från processutvärderarens roll, är inte knutet till fölieforskning eller utvärderande.

### **Förtydligande om resultatutvärdering**

Resultatutvärderaren har i uppdrag att ansvara för koordinering och hantering av kulturmätningen. Själva upphandlingen av kulturmätningen måste göras separat för att säkerställa att den kan göras redan i februari-mars 2012.

Resultatutvärderingen vilar på följande ben:

1. Uppnådd måluppfyllelse.

2. Uppnådda effekter (positiva och negativa) exempelvis förändring hos deltagande individer och förändring inom organisationerna.
3. Utvärderingen bör vara både kvalitativ och kvantitativ.

Resultatutvärderingen kan studera hur kvalitetsindex som kommunerna använder förändras över implementeringstiden och söka samband mellan LiAs aktiviteter och dessa förändringar. Problemet är att inte alla kommuner gör dessa mätningar och det kan vara svårt att se genomslag på NMI, NKI så snabbt att en utvärdering kan visa på resultat inom genomförandetiden för LiA.

Det är väsentligt att processutvärdering och resultatutvärdering samverkar väl. Det kan ske genom samverkan mellan konsulter inom samma aktör, dvs en aktör utför båda uppdragen. Dock skall anbuden skrivas separat för att styrgruppen skall kunna välja samverkan mellan två olika aktörer, vilka därmed skall avtala om att samverka för högsta kostnadseffektivitet. Det finns anledning att reflektera över när flest intervjuer skall göras, i slutskedet när fler effekter uppnåtts eller under vägen för att kunna vägleda implementeringen så mycket som möjligt?

- c) Vilka är projektets indikatorer för att mäta måluppfyllelse? Indikatorerna formuleras i relation till delmålen och projekt målet och är mätpunkter som berättar något om projektets utveckling och resultat. Ange vad som är verifikationskällan till varje indikator, det vill säga hur hittar man måttet/indikatorn (genom exempelvis intervjuer, enkäter?).

<b>Delmål 1,</b> Indikatorer delmål 1:	<b>chefer är kapabla att formulera organisationens lärbehov</b> Arbetsorganisationens gemensamma kompetensbrist är formulerad. Individuella lärbehov lyfts fram i medarbetar- utvecklingssamtal.
Mätning av delmål 1:	LiA-projektet samlar in data från cheferna som har aggregerat data inför handledningsträffar.
<b>Delmål 2,</b> Indikatorer delmål 2:	<b>chefer med kapacitet att lyfta fram dold kompetens</b> Tidigare okända gruppkompetenser och tidigare okända individuella kompetenser finns dokumenterade hos respektive chef.
Mätning delmål 2:	LiA samlar in data från respektive chefer.
<b>Delmål 3,</b> Indikatorer delmål 3:	<b>chefer med kapacitet att upprätthålla lärande miljöer</b> Det finns ett strukturerat arbetsplatslärande, chefer deltar i grupp- handledning, chefsutveckling och brinner för lärande organisation.
Mätning delmål 3:	Indikator 1 och 4 genom intervjuer, 2-3 genom SCB-statistik.
<b>Delmål 4,</b> Indikatorer delmål 4:	<b>chefer med kapacitet att skapa delaktighet</b> ökad KASAM bland medarbetarna och sjukfrånvaron har minskat.
Mätning delmål 4:	genom andra kulturmätningen och genom kommunal statistik.
<b>Delmål 5,</b> Indikatorer delmål 5:	<b>chefer arbetar för ökad hälsa, jämställdhet, tillgänglighet</b> Det finns påvisbar bättre genusatmosfär.
Mätning delmål 5:	Genom den andra kulturmätningen.
<b>Projekt mål 1,</b> Indikator projekt mål 1:	<b>lärande miljöer är etablerade</b> Det finns ett strukturerat arbetsplatslärande, chefer deltar i grupp- handledning, chefsutveckling och brinner för lärande organisation.

Mätning projektmål 1:	Indikator 1 och 4 genom intervjuer, 2-3 genom SCB-statistik.
<b>Projektmål 2,</b>	<b>LiA-konceptet beprövat och etablerat</b>
Indikator projektmål 2:	Det finns en gemensam nämnare bland alla målgrupper som går att relatera till beskrivningen av LiA-mässigheten.
Mätning projektmål 2:	Intervjuer i resultatutvärderingen.
<b>Projektmål 3,</b>	<b>Bestående kommunikationskanaler som uppmuntrar kunskapande är etablerade i och mellan kommuner</b>
Indikator projektmål 3:	Erfarenheter och lärdomar av dessa presenteras åtkomligt för alla.
Mätning projektmål 3:	Iakttagelser av kommunikation i upprättade kanaler.
<b>Projektmål 4,</b>	<b>en forskarmiljö i lärande i arbetslivet är etablerad</b>
Indikator projektmål 4:	Forskarmiljön är synlig, den är erkänd av lärosätet och presenterad på dess officiella hemsida, fysiska personer är kopplade till miljön, nätverk med andra lärosäten finns och kan påvisas genom kommunikation, fortsatta träffar är planerade.
Mätning projektmål 4:	Iakttagelser av indikatorerna.
<b>Projektmål 5,</b>	<b>LiA-konceptet används i regionala kompetensplattformen</b>
Indikator projektmål 5:	Vg-regionen har visat intresse för LiA-konceptet
Mätning projektmål 5:	intervjuer med relevanta representanter för vg-regionen

- d) Beskriv vilka kompetenser som kommer att finnas med i arbetet med uppföljning och utvärdering. Vem eller vilka är utsedda som utvärderare?

Tidigare beskrivning ger en bild av att många kompetenser som kommer att bidra till vetenskaplighet i metoder och professionalism i utvärdering och uppföljning. Med risk för upprepning listar vi här vilka upphandlingar vi jobbar med just nu.

- Processutvärderare
- Resultatutvärderare (dessa båda funktioner skulle kunna utföras av samma aktör)
- Mentor/handledare till projektutvecklingsgruppen
- Ramavtal med IT-kompetenser för att stärka uppbyggnaden av kommunikation
- Följeforskare, doktorand med handledare
- Forskningsmiljö med minst 3 relevanta och LiA-dedikerade forskare
- Nätverk till Tromsö, Karlstad, Linköping, Halmstad, KTH, Göteborg m fl lärosäten med arbetsplatslärande i sin forskning

Vi har en kortlista över konsulter och forskare som vi kommer att uppmuntra att komma in med anbud till 10 respektive 16 januari, inga namn är upphandlade ännu.

## 12. Riskanalys och riskhantering

- Vilka faktorer bedömer ni kan påverka projektets måluppfyllelse negativt?
- Om en risk blir verklighet, vilka åtgärder blir angelägna att vidta för att undvika att måluppfyllelse påverkas negativt?

Vi svarar på både fråga a och b med följande matriser:

I mobiliseringsfasen har ett antal risker identifierats vilka redovisas nedan i tabellform. I klassificeringen har följande graderingar används:

<b>Sannolikhet</b>	<b>Konsekvens</b>	<b>Riskenivå</b>
1= Mycket låg	1=Mycket liten	1-4= Kan accepteras
2= Låg	2= Liten	5-14= Bör åtgärdas
3= Medelstor	3= Medelstor	15-25 = Åtgärdas snarast
4= Stor	4= Stor	
5= Mycket stor	5= Mycket stor	

Siffrorna efter varje risk står för **sannolikhet – konsekvens**

<b>Nr, Risk:</b>		<b>Åtgärd för att undvika riskerna</b>
1, Mandatet i kommunen brister (frånvarande och/eller oengagerad ledning)	3 – 4	Kontinuerlig uppföljning med organisationernas ledning och interna projektstruktur, aktiviteter som uppmanar till engagemang.
2, Personmotsättningar i basgrupper (lärgrupper etc)	4 – 3	Ändra gruppernas sammansättning.
3, Ovanifrån perspektiv - projektet är inte förankrat i organisationen	3 – 4	Informera kommunernas samtliga medarbetare. Visa på goda exempel, uppmana till tydlighet från ledningen kring varför projektet genomförs. Tillgängliggöra projektets ramar och intentioner, på exempelvis kommunens egna hemsidor – ”familjär miljö”.
4, Kontraproduktivt agerande - ledningen lever inte som de lär	4 – 4	Uppmana till tydlighet och transparens kring exempelvis beslut. Kontinuerlig uppföljning.
5, LiA lever inte som vi lär	2 – 5	Reflektion, återkoppling, revidering & tydlighet
6, Tid - deltagarna tar sig inte tid för reflektion etc	4 – 4	Begära återkoppling, uppgifter mellan träffar, samt andra aktiviteter som manar till reflektion.
7, Deltagarnas synpunkter och upptäckter tas inte om hand (chefer/ ledning backar/ignorerar)	3 – 4	Uppföljning, avstämning av resultat
8, Nyckelpersoner försvinner	3 – 4	Transparens mellan deltag. Gemensam kommunikations & arbetsplattform

Följande riskanalys hade vi med i ansökan, den är uppdaterad och giltig om än ej språkreviderad.

Risker	Åtgärder
Förväntningar som inte kommer att införlivas	Tydlighet i information, fånga upp en kvittens

för de ryms inte i projektets syfte och mål.	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.
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.

### 13. Resursplanering

- a) Beskriv projektorganisationens uppbyggnad och funktion, vilken kompetens som finns och behövs? Vilka externa tjänster avser projektet att köpa?

**Projektorganisation för LiA**, följande text skrev Klas Palm i november 2011, den är bearbetad av Tomas Rydmo för anpassning till den projektorganisation som styrgruppen beslutade om.

Organisationsstrukturen bör anpassas till kulturen och strategin för projektet.

En av LiAs starka sidor är att projektet är starkt kulturellt drivet. Det är oftast det starkaste styrverktyget man kan ha i en organisation. Viktigt att förstå värdet av att arbeta med kultur som verksamhetsstyrningsmodell mer än resultat- eller "produktionsstyrning".

LiA är ett projekt som drivs av innovation, kreativitet och stort engagemang av medarbetarna. Processutvärderaren avråder därför en klassisk hierarkisk struktur. Snarare en modell som tidigare kallades Ad-hocrati men som under senare år kallats innovativ organisationsform för att den skapar förutsättningar för kreativitet och innovation. Organisationsstrukturen bygger på att alla involverade kan ta egna initiativ och följa upp idéer. Det viktiga för LiA är att hitta strukturer för lärande och utbyte inom projektet.

I en innovativ organisationsform blir: fokus, koordinering och stabilitet, tre mycket viktiga organisationsperspektiv som projektledningen måste lägga vikt vid.

### Fokus

Projektet får inte tappa fokus (risken är större i en innovativ organisationsform än en klassisk byråkratisk). Detta uppnås genom att vara tydlig med vad individen har ansvar för och vad organisationen skall syssla med och vad den inte skall syssla med.

### Koordinering

Differentieringen av arbetsuppgifter kan väl lämpligtvis även fortsättningsvis bygga på "kundansvar". D.v.s. att olika individer framförallt har ansvar för olika förvaltningar.

Kompetensförsörjning står ett eller flera råd av experter för (Kloka rådet, processutvärderare, följeforskare.) Koordineringen mellan experter och förvaltningsansvariga måste vara tydlig. Även koordineringen internt mellan de olika förvaltningsansvariga måste definieras så att LiA betyder ungefär samma sak i alla förvaltningar.

### Stabilitet (men ändå med utrymme för förnyelse)

Utrymme för förnyelse är en absolut nödvändighet för LiA. Därför förslaget om en innovativ organisationsform. Men, det behövs samtidigt stabilitet. I mobiliseringsfasen kan man ha mer fokus på innovation och kreativitet och mindre på stabilitet, men i implementeringsfasen behöver projektet gå över i en mer stabil form. Organisationsstrukturen behöver utveckla ett ramverk för regularitet med delegering och fasta strukturer för möten och avrapportering.

### Human resources

Min tanke om organisationsstruktur ger stort utrymme för involverade att arbeta kreativt. Behovet av samling, koordinering och fokus är därför stort. Det är dessutom ett stort antal förvaltningar och kommunanställda som målgrupp.

Jag uppskattar att detta projekt skulle må bra av två personer som arbetar med projektledning och projektadministration. Eventuellt kan detta utvidgas med någon kommunikations- och transnationalitetsansvarig. Men det viktiga är inte att ha en komplett/potent stab, det viktigaste är att ha rätt personer som genomförare ute i förvaltningarna och att det skapas ett flöde för all information om olika erfarenheter ute i verksamheterna.

Utöver få personer i en stab tänker jag mig 3-4 personer som implementerar i förvaltningarna, ansvaret är per förvaltning och inte per tematiskt område. Alltså ingen ansvarig för specifik metod, utan ansvar per kommun och förvaltning. Men för att alla dessa skall ha samma breda tematiska kompetens så behövs det dels ett råd med kunskap (kloka rådet) och en tydlig struktur för att implementatörerna skall kunna dela kunskap och gemensamt bygga ny kunskap om vad LiA erbjuder och hur LiA bäst kan implementeras.

### Beslutsprocesser

Man kan nog inte kräva supertydlig delegationsordning eller beslutsvägar. Det är få personer inblandade i den direkta implementeringen, dock finns det ett stort antal aktörer runt omkring projektet. Styrgrupp, projektägare, kloka rådet, följeforskare, processutvärderare, med flera. Det kommer därför att behövas formuleras en delegationsordning för beslut. Utifrån vad jag har sett i mobiliseringsfasen är det viktigt att bygga tydliga kommunikationsstrukturer och inte ha flera parallella kommunikationsmetoder.

## **LiA-projektets modell för projektledning med reflekterande ledarskap**

LiA-projektet har valt en LiA-mässig form för projektledning som innebär ett gemensamt ansvar för att leda, driva, utveckla och genomföra LiA-projektet. Ansvarig är en projektgrupp med åtta delprojektledare. Projektledningsgruppens månadsmöte är projektets beslutade organ i operativa frågor. Mötet skall genomföras månadsvis minst en gång var 6:e vecka i form av ett reflekterande ledarskap där beslut fattas i konsensus, med minst 5 av 8 delprojektledare närvarande. Det är i mötet, den gemensamma reflektionen och resultatet i konsensus som det reflekterande ledarskapet uppstår. Mandatet för det reflekterande ledarskapet omfattar allt operativt genomförande, såsom att göra upphandlingar och att ingå avtal inom ramen för den operativa aktivitetsplanen.

Projektledningsgruppen har ett omfattande gemensamt ansvar och mandat. Mandatet är knutet till det reflekterande ledarskapet, vilket innebär att det är genom det gemensamma mötet med beslut i konsensus som det beslutande organet uppstår. Gruppens beslut kan inte överprövas av projektets styrgrupp eller projektägaren så länge beslutet ryms inom mandatet och är fattat enligt de överenskomna principerna för reflekterande ledarskap.

Varje delprojektledare har ett omfattande eget mandat att genomföra sin del av projektet. Detta mandat innebär ett ansvar som skall bekräftas i ett personligt åtagande att uppfylla sin del och att dela på ansvaret för det gemensamma uppdraget. Till grund för detta finns en delegationsordning som tillika är ett samarbetsavtal mellan parterna i LiA-projektet, där projektledningsgruppen räknas som en part.

### **Kuriosa, men vår projektledning har redan rönt internationellt intresse:**

2011-12-15, skrev Anne Gunnäs mejl till Tony Ghaye, internationellt känd för reflective learning:

We are quite proud of that the steering committee has approved that we will be able to "live as we learn" - meaning that we will not have one project leader (the traditional way) instead we will run the project with reflective leadership based on eight people. But as Tom Tiller says - that's the way the Aborigines have run their societies since 3000 years... Still, he was thrilled to learn about the scenario. The project group will every month have a "deciding meeting" based on reflection and we will also have a reflective mentor that will secure that we are on track. I'm really looking forward to this and we are convinced that we all will learn a lot from this.

2011-12-15, Tony Ghaye responds to Anne Gunnäs: ( [www.rl-international.com/director](http://www.rl-international.com/director) )

I am fascinated and totally supportive of your notion of reflective leadership. I am happy to exchange views about this if you feel it would be helpful. As you know, I have written a lot on this topic so I am happy to share this with you and learn from you. Additionally the role of the reflective supervisor and the process of 'keeping on track' as you put it, sounds very important. I feel that what might be significant will be the nature and usefulness of the reflective CONVERSATIONS between project workers and their supervisors. Again I have written many papers on this and a book called The Reflective Mentor. I'm not trying to 'promote' myself, just trying to say that I appreciate that this is a very important part of the work we do and I have devoted my whole working life to aspects of this. So happy to share materials if you think that would be helpful.

### **Sammanfattning av beslutsnivåer i LiA-projektet:**

- Delprojektledare har mandat för sitt eget ansvarsområde.

- Projektledningsgruppens möte är högsta beslutande organ i operativa frågor.
- Styrgruppens koordinatör har motsvarande roll som arbetande styrelseordförande och skall lyfta frågor till beslut i styrgruppen. Styrgruppskoordinatören har inget eget mandat men kan tillsammans med projektledningsgruppen medverka till beslut inom projektgruppens mandat.
- Styrgruppen är projektets högsta beslutande organ i strategi- och policyfrågor.
- Projektägaren har det yttersta ansvaret, tillsätter styrgruppen men kan inte gå in och styra utan lämnar över beslutsrätten genomförandeansvaret till styrgruppen, som i sin tur delegerar till projektgruppen.

## **Förväntningar på delprojektledarna**

### **Förväntningar på projektledningsgruppen som gemensam enhet:**

- Gruppen skall på delegation av styrgruppen genomföra LiA-projektet.
- Ansvarar för att projektet lever upp till ESF-rådets regelverk avseende rapportering och den dokumentation som skall finnas hos projektägaren vid en eventuell framtida EU-revision.
- Gruppen är bärare av projektkulturen och står som garant för LiA-mässigheten.
- Gruppen skall förmedla kultur och LiA-mässighet till upphandlade aktörer.
- Ansvar att driva en utveckling av LiA-mässigheten.
- Ansvar att säkerställa planen för Hälsa – Jämställdhet – Tillgänglighet.

### **För var och en av de åtta delprojektledarna gäller därtill att de har ansvar för:**

- Delaktiga i ansvaret för gemensamt fattade beslut och gemensamma ansvarsområden.
- Ansvarig för att självständigt ta initiativ till och driva det operativa genomförandet av LiA-projektet inom respektive ansvarsområde, samt rapportera från sitt område.

## **Separata ansvarsområden för de åtta delprojektledaruppdragen:**

### **Delprojektledare hela kommuner**

En delprojektledare för målgruppen hela kommuner, omfattande följande kommuner, Vänersborg, Dals-Ed, Sotenäs, Munkedal, Lysekil samt Fyrbodals kommunalförbund

Specifik kompetens: Förtrogen med konceptet för lärande kommuner

Omfattning: motsvarande ca 40 % av en heltidstjänst

### **Delprojektledare Uddevalla socialtjänst**

En delprojektledare för målgruppen Uddevalla socialtjänst.

Specifik kompetens: Förtrogen med socialtjänstens villkor

Omfattning: motsvarande ca 40 % av en heltidstjänst

### **Delprojektledare transnationalitet**

En delprojektledare med ansvar för det transnationella delmomentet, samt ett delat ansvar för, planering och genomförande av alla aktiviteter som sträcker sig över flera målgrupper, såsom exempelvis utbildning i aktionsforskning och dialogledarutbildning. Delansvar för dokumentation och underlag till deltagarrapportering samt genomförande av kommunikationsplan, spridning av resultat och påverkansarbete.

Specifik kompetens: Administrativ förmåga och kännedom om det nordiska utbytet

Omfattning: motsvarande 50 % av en heltidstjänst

### **Delprojektledare V8-utbildningsförvaltningar, nr 1**

En delprojektledare för målgruppen åtta utbildningsförvaltningar inom åtta V8-kommuner.

Specifik kompetens: Förtrogen med KU8-konceptet, förmåga att lägga upp och knyta spetskompetens till utbildning av lärledare och observatörer för KU8-konceptet, samt att själv medverka i dessa utbildningar

Omfattning: motsvarande ca 10 % av en heltidstjänst

### **Delprojektledare V8-utbildningsförvaltningar, nr 2**

En delprojektledare för målgruppen åtta utbildningsförvaltningar inom åtta V8-kommuner.

Specifik kompetens: Förtrogen med KU8-konceptet, förmåga att lägga upp och knyta spetskompetens till utbildning av lärledare och observatörer för KU8-konceptet, samt att själv medverka i dessa utbildningar

Omfattning: motsvarande ca 50 % av en heltidstjänst

### **Delprojektledare strategisk kompetens**

En delprojektledare med ansvar för att genomföra kommunikationsplanen.

Specifik kompetens: Vuxenpedagogik, livslångt lärande, lärande i arbetslivet. Förtrogen med IT-baserad kommunikation, sociala medier.

Omfattning: motsvarande ca 50 % av en heltidstjänst

### **Delprojektledare samordnare**

En delprojektledare med ansvar för verksamhetsrapportering till ESF-rådet och styrgruppen

Specifik kompetens: Vuxenpedagogik, livslångt lärande, lärande i arbetslivet. Förmåga att systematisera, analysera och sammanställa data och uttrycka detta i rapporttexter. Samordningsegenskaper.

Omfattning: motsvarande ca 50 % av en heltidstjänst

### **Delprojektledare ekonomicontroller**

En delprojektledare med ansvar för ekonomisk planering och uppföljning

Specifik kompetens: Vuxenpedagogik, livslångt lärande, lärande i arbetslivet. God kunskap i budgetering, ekonomi, Excel

Omfattning: motsvarande ca 30 % av en heltidstjänst

**OBS! 2011-12-18**, följande delegationsordning skall beslutas på styrgruppsmöte 17 jan och utav projektägarens styrelse den 27 jan, samt kan komma att påvekas av hur upphandlingar av projektgruppen faller ut. Alltså bara ett utkast!

## **Delegationsordning för genomförandefasen av LiA projektet, 2012-2013**

Denna delegationsordning är fastställd både av presidiet för Ljungskile folkhögskolas styrelse och styrgruppen för LiA-projektet, därefter har projektledningsgruppen för LiA-projektet åtagit sig det ansvar som åligger dem enligt denna delegationsordning. Det innebär att denna delegationsordning även har karaktär av att vara ett samarbetsavtal parterna emellan.

**Parter:**

- Ljungskile folkhögskola, projektägare
- Ytterligare fem samverkande parter i projektet och styrgruppen, enligt förteckning nedan i samband med styrgruppen.
- Åtta anställda eller upphandlade projektledare som tillsammans utgör projektledningsgruppen med ansvar enligt denna ordning.

**Projektägare:** Ljungskile folkhögskola

**Ansvar:** Yttersta ansvar för helheten, operativt ansvar för ekonomisk bokföring och redovisning till ESF, samt deltagarredovisning till SCB.

**Mandat:** Tillsätter styrgrupp, lämnar därefter över befogenheter och ansvar till styrgruppen och kan ej överpröva styrgruppens beslut. Fastställer denna delegationsordning avseende förhållandet mellan projektägaren och styrgruppen.

Vad sker om projektägaren inte längre skulle ha förtroende för styrgruppen? Då sammankallar projektägaren representanter för parterna till ett krismöte och löser upp knutarna tillsammans.

Parter i projektet är Ljungskile, Dalslands och Grebbestads folkhögskolor, Högskolan Väst, Fyrbodals kommunalförbund och Meritea AB, samtliga parter har minst en representant i styrgruppen. Ljungskile folkhögskolas rektor är koordinatör för styrgruppen på 20 % av sin tjänst och har en roll som är jämförbar med en arbetande styrelseordförande.

**LiA-styrgrupp:** Sammansatt av representanter för parterna samt målgruppen.

**Ansvar:** På delegation av projektägaren ett helhetsansvar för LiA-projektet

**Mandat:** Fastställer denna delegationsordning i allt utom förhållandet mellan projektägaren och styrgruppen.  
Fastställer den budget och aktivitetsplan som presenterats för ESF-rådet. Fastställer projektorganisation. Beslutar i upphandling av processutvärderare, följeforskning och projektledning. Beslutar i policy och strategifrågor. Har rätt att föreslå förändringar även på operativ nivå och förvänta sig respons av projektledningsgruppen.

**Styrgruppskoordinatör:** Rektor för Ljungskile folkhögskola Tomas Rydsmo

**Ansvar:** Koordinera kommunikation mellan projektledning och styrgrupp. Företräder LiA-projektet som helhet, tecknar firma för LiA-projektet i övergripande frågor såsom ändringsansökningar.

**Mandat:** Inget eget mandatområde, presenterar för beslut i styrgruppen. Mandat att fatta beslut tillsammans med projektledningsgruppen i frågor inom deras mandatområde men där de ej nått konsensus. Har tillgång till projektrummet hos ESF.

**Projektkonom:** Folkhögskolans ekonom, Carina Heed

**Ansvar:** Ekonomisk bokföring och månatlig redovisning till ESF-rådet. Koordinera ekonomisk avstämning med controller i teamet.

**Mandat:** Har delegation att teckna firma för LiA-projektet i rapporter. Har tillgång till projektrummet hos ESF.

**Projektadministratör:** Folkhögskolans studerandeadministratör Carina Laneby

**Ansvar:** Redovisning av deltagaruppgifter till SCB. Stöttar teamet i att bevaka att alla nödvändiga underlag för rapporter finns.

**Mandat:** Har delegation att teckna firma för LiA i SCB-rapporter. Har tillgång till projektrummet hos ESF.

**Projektledningsgrupp:** Består av 8 delprojektledare, de är delvis projektägarens egen personal och delvis upphandlade externa tjänster. Här presenteras deras gemensamma ansvar som grupp:

**Ansvar:**

- På delegation av styrgruppen genomförare av LiA.
- Projektets uppfyllelse av ESF-rådets regelverk avseende rapportering och den dokumentation som skall finnas hos projektägaren vid en eventuell framtida EU-revision.
  - Bärare av projektkulturen, garanter för LiA-mässigheten
  - Förmedlare av kultur och LiA-mässighet till upphandlade genomförare som inte redan har LiA-mässigheten med sig
  - Ansvar att driva en utveckling av LiA-mässigheten
  - Ansvar för att säkerställa Hälsa – Jämställdhet – Tillgänglighetsplanen

Mandat:

**Projektledningsgruppens månadsmöte är projektets högsta beslutade organ i operativa frågor inom gruppens mandat.**

Mötet skall genomföras månadsvis minst en gång var 6:e vecka i form av ett reflekterande ledarskap där beslut fattas i konsensus, med minst 5 av 8 delprojektledare närvarande.

Mandatet omfattar allt operativt genomförande, med rätt att fatta beslut i utformande av upphandlingsunderlag, värdering av offerter och beslut om upphandling. Mandat att ingå avtal med kommuner inom ramen för den operativa aktivitetsplanen.

Begränsningar i mandatet, frågor som skall till styrgruppen:

- Beslut som leder till att det är nödvändigt att göra en ändringsansökan till ESF.
- Annat avsteg från budget eller aktivitetsplan som är av väsentlig betydelse.
- Förändringar av eller i projektledningsgruppen.

Det är väsentligt att projektgruppen finner en form för att fatta gemensamma beslut utan att alla skall behöva vara fullt insatta i respektive ansvarsområde. Samtidigt som det är viktigt att alla delar med sig från sitt arbete tillsammans med sin målgrupp för att berika processen med att gemensamt utveckla LiA-mässigheten. Öppenhet inom projektgruppen är en del av att kvalitetssäkra att var och en genomför sin del enligt den gemensamma uppfattningen om vad LiA-mässigheten innebär.

### **Delprojektledare**

Ansvar:

Generellt för alla åtta så gäller för var och en:

Delaktig i ansvaret för gemensamt fattade beslut.

Delaktig i det gemensamma ansvaret enligt ovanstående avsnitt.

Ansvarig för att självständigt ta initiativ till och driva det operativa genomförandet av LiA-projektet inom respektive ansvarsområde.

- Kontakt med och ansvar för relationen till målgruppen
- Koordinering av insatser, upphandling, planering, uppföljning, rapportering inom sitt delområde
- Medverka i genomförandet hos målgruppen
- Rapportera från det egna ansvarsområdet till den som har i ansvar att sammanställa rapporter.

Mandat:

Rätt att fatta operativa beslut och ingå de avtal som krävs för att genomföra sin del av projektet.

Gäller med undantag för följande punkter, då gäller ansvar att förbereda frågan för beslut av hela gruppen genom reflekterande ledarskap vid månadsmöte i projektledningsgruppen.

- Ramavtal med aktörer skall beslutas i gruppen
- Upphandlingar som överstiger 100 000 SEK per aktör
- Samt de begränsningar som gäller för hela gruppen
- Alla åtta har tillgång till projektrummet hos ESF.

### **Separata ansvarsområden för åtta delprojektledare:**

En delprojektledare för målgruppen hela kommuner, omfattande följande kommuner, Vänersborg, Dals-Ed, Sotenäs, Munkedal, Lysekil samt Fyrbodals kommunalförbund

En delprojektledare för målgruppen Uddevalla socialtjänst

Två delprojektledare för målgruppen utbildningsförvaltningar i åtta V8-kommuner

En delprojektledare med ansvar för ekonomisk planering och uppföljning

En delprojektledare med ansvar för verksamhetsrapportering till ESF-rådet och styrgruppen

En delprojektledare med ansvar för det transnationella delmomentet

En delprojektledare med ansvar för strategisk kompetens för kommunikation i projektet

De fyra senare delprojektledarna delar eller fördelar mellan sig ansvaret för:

- Planering och genomförande av alla aktiviteter som sträcker sig över flera målgrupper, såsom exempelvis utbildning i aktionsforskning och dialogledarutbildning.
- Dialogledare i det egna reflekterande ledarskapet
- Kontakt och koordinering med följeforskning
- Kommunikation med den upphandlade forskarmiljön
- Dokumentation och underlag till deltagarrapportering
- Genomförande av kommunikationsplan, spridning av resultat och påverkansarbete

### b) Utrustning och lokaler. Vilka tillgänglighetsaspekter är identifierade?

Eftersom LiA-projektet genomförs ute i de kommunala förvaltningarna är vi hänvisade till kommunernas egna tillgänglighetskartläggningar. Det kommer att bli naturligt att fråga efter dem när vi lyfter tillgänglighetsaspekterna i projektets genomförande av planen för Hälsa – Jämställdhet – Tillgänglighet.

LiA-projektets eget kontor ligger i Entreprenörsvillan i Ljungskile, den är tyvärr inte tillgänglig för rullstolsburna pga trappport och avsaknad av hiss.

Kontoret är utrustat med skrivbordsarbetsplatser i ett öppet kontorslandskap. Projektgruppen kommer att arbeta gemensamt i dessa lokaler en dag per vecka, enstaka personer två dagar per vecka.

### c) Hur företrädare för målgruppen och samverkanspartner ska engageras i projektets styr- eller arbetsgrupper.

Projektets samverkanspartner har sedan projektets första skisser funnits representerade i styrgruppen och är en garant för att projektet fullföljs enligt ursprungliga intentioner.

Vi har i projektet identifierat tre-fem målgrupper (en målgrupp har 3 undergrupper):  
Målgrupp 1-3: hela kommuner och Fyrbodals kommunalförbund, med undergrupper, Vänersborg-Dals-Ed, LMS och Kmn förbund,  
Målgrupp 3-4: Uddevalla socialtjänst och V8 kommunernas utbildningsförvaltningar. Inom varje målgrupp (organisation) kommer såväl arbetsgrupper som styrgrupper att bildas.

Upplägget kan beskrivas som att LiAs delprojektledare kommer att finnas på plats i "deras" organisation istället för tvärtom – även här är syftet att skapa och stötta varaktiga strukturer. Inför att gemensamma aktiviteter, såsom exempelvis nätverksträffar och transnationellt utbyte, skall planeras och beslutas utökas LiAs arbetsgrupp till att omfatta även representanter för målgruppen, med syfte att aktiviteter på ett självklart sätt skall möta målgruppens behov.

#### 14. Tids- och aktivitetsplan

Åskådliggör det ni beskrivit ovan i en tids- och aktivitetsplan. Aktiviteterna beskriver hur ni planerar att uppnå era mål - de utgör medel att uppnå målen. **Helheten blir tydlig om ni kopplar aktiviteterna till respektive delmål i aktivitetsplanen.**

Ange beräknad tidpunkt för genomförande av de mer omfattande aktiviteterna. Om möjligt redan i detta läge ange även vilka som är ansvariga för respektive aktivitet. Ert projekts tids- och aktivitetsplan är ett levande dokument och kan revideras!

**Bifogat till avstämningsrapporten finns en "LiA-projektets aktivitetsplan 2012-2013" den omfattar 18 sidor, beskrivningen av aktiviteterna upptar 12 av dessa sidor och innehåller då även en mer detaljerad beskrivning av målgrupperna.**

#### 15. Reviderad budget för genomförandeprojektet

I det fall ert projekt lämnat in en reviderad budget inför genomförandefasen, gör gärna eventuella kommenterar till denna här.

Vi har gjort ett helhjärtat och seriöst försök att revidera budgeten från ansökan, men det var mycket svårt och skulle leda till att vi får problem att redovisa korrekt under 1,5 års tid. Därför har vi gjort en ny budget, utifrån de förutsättningar vi har processat fram under mobiliseringsfasen. Vi är beredda att knappa in den i ESF-systemet utifrån mallen för ändringsansökan.

Här följer förklaringar till förändringarna, främst handlar det om att vi har preciserat vad vi vill göra. Dessa preciseringar ligger i samma riktning som de tidigare rubrikerna. Det som tidigare rubricerades för "aktiviteter till målgruppen" och "kompetensutveckling till målgrupp" var helt ospecificerat. Nu har vi preciserat vad vi skall göra under nya rubriker, exempelvis köp av externa tjänster för "ledarutveckling" och det inbegriper exempelvis utbildning av dialogledare, chefsutveckling i olika former, 900 tkr för utbildning i aktionsforskning osv.

Egen personal för administration har ökat med ca 200 tkr för att vi har insett hur mycket arbete det innebär att ta fram allt underlag som exempelvis skall finnas sparad hos oss inför deltagarrapporterna till SCB.

Egen personal riktade till målgruppen har nästan halverats och det beror främst på att vi har valt att arbeta mer med externa konsulter i specificerade uppdrag. Vi hade från början en uppfattning om att vi skulle använda vår egen personal för grupphandledning av chefer, det blir mindre av det, de kommer främst att stå i kontakt med målgruppen för att koordinera.

Externa tjänster till målgruppen har minskat från ca 2,4 miljoner till knappt 2 miljoner. Det gäller bara för en viss kategori av externa tjänster eftersom de konsulter vi handlar upp för specificerade uppdrag också kommer att hamna under posten externa tjänster riktade till målgruppen. I den totala sammanställningen kommer denna post att vara mycket stor.

Transnationaliteten har ökat från ca 360 tkr till ca 500 tkr, det beror på att vi nu har konkret planering med en partner och vi ser förutsättningar för att samverka med dem. ESF har sagt att den transnationella komponenten bör uppgå till 20 % av budgeten, dvs 3 miljoner, vi vill inte prioritera så mycket till transnationalitet för vi behöver så mycket som möjligt riktat till målgruppen, vi får nöja oss med att nå upp till 05, miljoner för transnationalitet.

Vi har minskat processutvärdering från ca 380 tkr till 200 tkr och istället lagt in 300 tkr för en resultatutvärdering, det innebär att vi ökat budgeten för utvärdering med 120 tkr. Detta till följd av att vi sett behov av att påvisa resultat och effekter, att visa på måluppfyllelse och inte bara titta på hur processerna har fungerat. Något som ESF uppmanar till.

Följeforskningen hade en budget på ca 540 tkr, nu finns det 900 tkr i en samlad pott för tre olika delar av ett akademipaket: 1) tillskapande av en forskarmiljö med uppdrag att utgöra referensgrupp till projektet, 2) nätverk, seminarier och konferenser, 3) följeforskning. För referensgruppen fanns i ansökansbudgeten 808 tkr för åren 2012-2013, tillsammans med de 540 för följeforskning fanns totalt 1 350 tkr i ansökansbudgeten nu reducerat till 900 tkr. Vi kan göra denna besparing främst genom att nyttja "följeforskarna" som referensgrupp. Vi ger i upphandlingsunderlag för de tre olika delarna frihet till aktören att precisera fördelningen.

	2012 + 2013 i ansökan	2012-2013 i ny budget
egen personal för administration	745 tkr	1 003 tkr
egen personal till målgruppen	2 800 tkr	1 828 tkr
externa tjänster till målgruppen	5 796 tkr	6 448 tkr
resor o konferensavgifter	145 tkr	1 376 tkr
transnationalitet	360 tkr	617 tkr
spridning	90 tkr	410 tkr
Material	2 646 tkr	280 tkr
kontor	420 tkr	indirekt
processutvärdering	382 tkr	200 tkr
slututvärdering	---	300 tkr
följeforskning	538 tkr	
akademi följef, spridn, forskn.	---	900 tkr
aktiviteter till målgruppen	3 137 tkr	fördelat enligt budget
kompetensutveckl. Aktiviteter	3 033 tkr	fördelat enligt budget

**a) Medfinansiering - avser projekt i programområde 2:**

ej aktuellt i LiA, PO1

## 16. Utlysningsspecifika krav

Vänligen redogör för hur projektet ska genomföras med hänvisning till andra krav som framgår av utlysningstexten och som inte berörts tidigare i rapporten.

### Projektets anknytning till aktuell utlysning och regional plan

Ansökningsomgången var indelad i fyra inriktningar eller områden. Denna ansökan hörde till 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 har varit ledstjärna genom hela mobiliseringsfasen. LiA-projektet skapar 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 LiA-projektet. Vi återkommer ofta till det i vår bevakning av omvärlden och i bakgrundsbeskrivningen.

*”Aktiviteter ska 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 mågen 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 är en väsentlig del av målgruppen för LiA, de utgör en knapp tredjedel av de 9 900 medarbetare som kommer att nås av effekterna av projektet, genom chefer som erbjuder dem lärande arbetsplatser.

*”Utbyte mellan arbetsplatser och/eller organisationer...”* (regplan, sid 28) är en tänkt del av projektet. Vi har under mobiliseringsfasen planerat för utbyten både mellan förvaltningar i samma kommun och mellan kommuner samt med ett nätverk av lärande kommuner i Norge.

*”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). Vi har en kreativ tradition att ta vara på från Mötesplats Ljungskile, där omvärldsbevakning och digitalisering i vid bemärkelse är fokusområden. Vi har lagt mycket kraft på strategisk kommunikation för att skapa personal learning environment (PLE) och annat nytänkande.

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.

### **Underskrift behörig företrädare för projektet**

2011-12-18

Tomas Rydsmo

**Datum**

**Namnteckning**

**Namnförtydligande**

Vänligen skriv ut avstämningsrapporten och skicka den undertecknad till Svenska ESF-rådet i aktuell region. Ett litet kom ihåg! Projektets sista lägesrapport för mobiliseringsfasen behöver också lämnas in för att stöd för mobiliseringsfasen ska kunna betalas ut.