



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

Diarienummer  
2011-3060029

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

## Avstämningsrapport efter genomförd mobiliseringsfas

### Rapportering av mobiliseringsfasen

Vilken verksamhet har bedrivits under projektets mobiliseringsfas?

Under Creare Viveres mobiliseringsfas har en omfattande behovsanalys genomförts som ligger som underlag för projektets genomförandefas. Syftet med analysen har varit att mot bakgrund av den pågående generationsväxlingen, strukturomvandlingen, omställningsbehov och höga ohälsotal i delar av verksamheterna:

A: kartlägga behoven av ökad kompetens och förändrade arbets- och samverkansformer inom och mellan de fyra medverkande kommunerna för att kunna anpassa verksamheterna utifrån framtida förutsättningar samt

B: kartlägga behoven av ökad kompetens och förändrade arbets- och samverkansformer för att göra kommunerna till attraktiva arbetsgivare och locka till sig nya medarbetare.

Behovsanalysen har byggts på Socialfondens riktlinjer för den aktuella utlysningen för att Creare Vivere ska kunna integrera medarbetarnas kompetensutveckling med arbetsplatsernas verksamhetsutveckling .

Behovsanalysen har genomförts i 2 steg:

1. fokusgrupper för att identifiera övergripande kompetens- och samverkansbehov följt av
2. en enkätundersökning för samtliga medarbetare i projektets målgrupp för att generera en djupare förståelse.

Kartläggningen inleddes med 12 fokusgrupper i vilka sammanlagt cirka 170 personer från projektets målgrupp medverkat. De personer som deltagit i fokusgrupperna är verksamma inom olika förvaltningsområden i kommunerna, med tyngdpunkt på skola, förskola och omsorg och har omfattat både personal och chefer på olika nivåer i organisationerna.

Urvalet för medverkande i fokusgrupperna har byggts på att få en fördelning av deltagare från olika yrkeskategorier, roller, åldrar, anställningsår, kön, etnisk bakgrund men också medverkande som bedöms ha översikt av behoven inom den egna yrkesfunktionen.

Fokusgrupper valdes med tanke på att de utgör ett kreativt sätt att starta en begynnande utvecklingsprocess , att det är en enkel och snabb metod som skapar delaktighet samt att det är ett effektivt kartläggningsverktyg som utgår från gruppens bedömning.

Syftet med fokusgrupperna var att skapa ett underlag för inriktningen och utformningen av enkätundersökningen genom att gemensamt diskutera och identifiera medarbetarnas övergripande syn på den framtida kommunala verksamheten samt vilken primär kompetensutveckling och anpassade eller förnyade arbets-, samverkans- och organisationsformer som man anser krävs för att möta dessa utmaningar. En webbaserad enkätundersökning har besvarats av sammanlagt 1 218 medarbetare d v s



nästan i nivå med det antal medarbetare som projektet ska omfatta enligt ansökan (1 300). Av de 1 218 medarbetare som deltagit i enkätundersökningen utgör 1 004 (82%) kvinnor och 214 (18%) män.

Enkätundersökningen har omfattat frågor med såväl fasta svarsalternativ som fritextfrågor för att få en fördjupad bild av dels individuella kompetensbehov, dels synen på hur förändrade arbetsformer inom och mellan verksamheterna kan skapa stödande strukturer för ökat lärande och förebyggande av ohälsa.

Resultatet av fokusgrupperna och enkätundersökningen har redovisats inom ramen för:

A. en projekt- och rådgivningsrapport (bilaga 1) som också omfattar en rådgivningsdel med förslag på riktlinjer för genomförandeprojektet samt

B. en övergripande utbildningsplan som underlag för kompetensutvecklingsinsatser under genomförandet.

Förslagen i projekt- och rådgivningsrapporten har utformats för att underlätta planeringen av kompetens i projektet så att arbetsplatslärandet i de fyra kommunerna kan koppla samman medarbetarnas utveckling med verksamhetens och att projektinsatserna kan leda till att nya rutiner inarbetas som kan ge effekter i kommunernas verksamheter som helhet.

Förslagen i rapporten utgår också från de fyra programkriterier – samverkan, strategisk påverkan, lärande miljöer och innovativ verksamhet – som finns inom Socialfonden som underlag för genomförandet av programmet för att säkerställa att projektet ska ge ett mervärde på olika nivåer.

De övergripande resultaten av kartläggningen, och vad dessa betyder för projektets genomförande, redovisas nedan.

Parallellt med de insatser som genomförts inom ramen för kartläggningen har projektet genomfört insatser i samarbete med samverkanspartner och andra intressenter samt specifika insatser för jämställdhet, tillgänglighet och transnationell verksamhet. Dessa delar redovisas nedan inom respektive rubrik.

## Omvärldsanalys

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

Ett mycket stort antal medarbetare har under mobiliseringsfasen gett uttryck för att det finns ett stort behov av projektet och en positiv förväntan på vad Create Vivere kan bidra med i form av kompetensutvecklingsinsatser och ett förstärkt samarbete över kommungränserna.

Övergripande synpunkter som framkommit, som kommer att ligga som underlag för hur projektet utformats, är att utbildningarna bör vara konkreta och direkt inriktade på medarbetarens eget arbete och verksamhetens uppdrag, att insatserna kommer att integreras med den interna verksamhetsplaneringen samt att de bör följas upp och utvärderas löpande under projektet för att se om och hur kunskapen används i det dagliga arbetet.

Fyra nyckelkompetenser

I den kartläggning som genomförts under Create Viveres mobiliseringsfas har det varit möjligt att identifiera fyra kommun- och förvaltningsövergripande kompetensbehov inför framtiden inom vilka föreläsnings- och utbildningsinsatser kommer att anordnas under genomförandet.



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

Diarienummer  
2011-3060029

Dessa ligger nära i linje med de så kallade "Nyckelkompetenser för livslångt lärande" som EU formulerat som är centrala kompetenser och färdigheter för medarbetare i arbetslivet för att de ska kunna anpassa sig till pågående omvärlds- och strukturförändringar och för att man ska ha en chans att lyckas på en arbetsmarknad i ständig förändring. Kompetensbehoven rör:

#### 1. Bemötande/Kommunikation

Trots att många medarbetare inom de olika verksamhetsområdena i kommunerna ägnar stor del av sin arbetstid åt att kommunicera, är det vanligt att man saknar utbildning och formell kompetens inom områden som rör kommunikation och bemötande. Utbildningar kommer därför genomföras för att få en samsyn om vilket bemötande vi ska ha i kommunerna – mellan medarbetare och gentemot kommunernas invånare och andra grupper.

De värdegrunds- och attitydfrågor som kommer att lyftas fram i utbildningarna kommer att ha en tydlig koppling till kommunernas arbete med mångfalds- och jämställdhetsfrågor.

#### 2. Data/IT

IT kommer att utgöra ett allt viktigare verktyg för att utveckla de kommunala verksamheterna. Nya verksamhetssystem och ny teknik har förändrat och kommer att förändra arbetssättet för flera yrkesgrupper. En ökad IT-användning i kommunerna är samtidigt ett sätt att utveckla hela den kommunala verksamheten.

Detta kommer att medföra högre krav på de kommunanställdas IT-kunskaper än tidigare. En ökad IT-användning i kommunerna kommer att kräva ökad kompetens inom modern teknik bl a för att överbrygga den digitala klyftan men också mot bakgrund av att ökad kunskap bland personalen om IT underlättar förutsättningarna för delaktighet och inflytande för den enskilde medarbetaren. Insatserna fokuserar bl a på nya digitala miljöer och dokumentation.

#### 3. Individens och organisationens lärande

Ett ytterligare kompetensområde som projektet kommer att anordna kompetensutvecklingsinsatser inom rör hur man organiserar sitt lärande, både individuellt och i grupp, bl a genom effektiv användning av samverkan, tid och information. Det handlar också om den enskilde medarbetarens kreativa och innovativa förmåga och förmågan att kunna arbeta självständigt och i grupp. Vi arbetar utifrån en metodutveckling som togs fram i Genius Loci som syftar till att människan är den viktigaste pusselbiten. Det är hos människan en idé föds och i samspel med andra människor kan idén växa och utvecklas. De andra pusselbitarna i metoden är bemötande, öppenhet, tillit och medskapande.

Viktiga frågor inom detta område rör hur medarbetarna kan bli mer kreativa och få tillgång till nya idéer, hur man kan skapa en bättre samverkan i sin arbetsgrupp eller i sin verksamhet och hur man kan planera och prioritera sitt arbete.

I Sunne kommuns ansökan till Svenska ESF-rådet betonas att medarbetarnas möjlighet och förutsättningar till att på ett kreativt sätt bidra till verksamheterna leder till ett psykologiskt välbefinnande bland personalen och utgör en hörnsten för att motverka och minska sjukskrivningar i verksamheten.

Många medarbetare påpekar också i kartläggningen att det är viktigt att utforma och genomföra utbildningar som kan stärka medarbetarnas kreativitet och förmåga till delaktighet och inflytande.

#### 4. Ledarskap



Ett annat övergripande kompetensbehov som uttrycks under fokusgrupperna är utbildning inom utvecklande ledarskap för främst kommunernas medarbetare, men även fördjupande utbildningar för kommunernas chefer och ledare.

Många av medarbetarna i fokusgrupperna understryker vikten av bra framtida ledningsstrukturer på kommunerna och att det ska finnas ett ledarskap som ska stimulera lärande och bidra till ökad hälsa. Bra ledarskap är tillsammans med bra arbetsmiljö det medarbetarna anser är det viktigaste för att man ska uppfatta den egna kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

I fokusgrupperna betonas att cheferna för verksamheterna har en mycket stor betydelse för utvecklingsarbetet. Synen är att bra och trygga ledare/chefer ger en bra, trygg och effektiv verksamhet och att gruppen av chefer därför bör få tillgång fördjupande verktyg för att bedöma hur organisationen fungerar och för att kunna ta tag i eventuella konflikter som uppstår.

Det är därför viktigt med utbildningsinsatser under genomförandet som kan bidra till ett framtida ledarskap i kommunerna som kan stötta medarbetarna för att våga och vilja förändra sig och som har förståelse för att förändringsarbete tar tid.

Samverkan mellan kommunerna

När det gäller resultaten av kartläggningen visar den också på att det finns ett stort behov av samverkan mellan kommunerna. Många av de utmaningar som kommunerna står inför upplevs som gemensamma och flertalet medarbetare ser därför ett behov av en utvidgad och fördjupad samverkan i projektet. Det innebär att den gemensamma kunskapsbildningen i projektet via utbildningsinsatser kommer att varvas och integreras med samverkansinsatser.

Ett samverkansområde har sin bakgrund i att många medarbetare kommer att gå i pension de kommande åren och att det krävs en samverkan för att hantera och samordna frågor som rör rekrytering och kompetensförsörjning. Samverkan i projektet kommer att handla om att samordna och förstärka gemensamma framtida insatser mellan kommunerna för att gemensamt marknadsföra kommunerna som attraktiva arbetsgivare. Här finns en rekryteringsgrupp till hjälp.

Ett annat samverkansområde i genomförandet kommer att omfatta informations- och erfarenhetsutbytet mellan kommunerna för att stärka gemensamma yrkesroller. Ett ökat informationsutbyte mellan verksamheterna kan stärka förståelsen för kollegors arbetssätt och ge idéer om hur andra arbetar med de egna frågorna i skolan, förskolan, äldreomsorgen etc.

En ytterligare samverkan under genomförandet kommer att beröra hur de samlade spetskompetenserna inom framförallt skola/förskola, omsorg och socialförvaltning kan användas mellan kommunerna för att underlätta planering. Genom Create Vivere kan det skapas möjligheter att lyfta frågor om hur kommunerna kan samordna befintliga spetskompetenser och i ökad utsträckning få tillgång till andra kommuners kompetens för att utföra en arbetsuppgift som det svårt att klara av p g a begränsade resurser internt.

Ett ytterligare samverkansområde, som även det förs fram av företrädare från olika förvaltningsområden, rör en samordning av insatser och resurser för att kommunerna ska kunna erbjuda medarbetare möjligheten att arbeta del- eller heltid. Anställningarna bör vara trygga och kommunerna bör sträva efter att minska antalet timanställda, vikariat, projektanställningar etc.



## 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?

I likhet med många andra kommuner i Värmland har Sunne, Årjäng, Torsby och Munkfors kommuner en minskande befolkning som också blir allt äldre. Utmärkande för kommunerna är den generationsväxling som närmar sig som innebär att en stor andel av de anställda bara inom loppet av några år kommer att lämna verksamheten.

Samtidigt står kommunerna inför en omställning där resurser och personal måste allokeras till nya verksamheter och arbetsätten förändras för att möta framtidens utmaningar. I de verksamheter som minskar är riskerna störst för övertalighet och arbetslöshet.

Sjukfrånvaron i de medverkande kommunerna ser olika ut och erfarenhetsutbyten och implementering av nya metoder är relevant att arbeta med för att minska sjukfrånvaron på bred front.

Med tanke på ovanstående förhållanden finns det ett behov av att stärka kompetensen bland medarbetarna i de fyra kommunerna och att utveckla nya arbetssätt för att kunna "bygga" framtidens kommuner.

Insatserna i Creare Vivere ska stärka medarbetarnas kompetens och ge förutsättningar för ett förändringsarbete i kommunerna för att kunna överbrygga generationsväxling och omställningar. Ambitionen är att medarbetarna, genom nya kunskaper, ska ges metoder och verktyg för att stärka självkänsla och kreativitet och för att kunna öka delaktighet och inflytande.

Insatserna ska också skapa större möjligheter för personalen att stärka sin anställningsbarhet då medarbetarnas kompetens ska matchas mot de behov som finns i framtiden.

Det finns också en ambition att möjliggöra insatser för att i större utsträckning kunna erbjuda heltidstjänster i verksamheterna vilket förutsätter en förändringsprocess bland individerna för att medarbetarna ska acceptera arbete i flera olika arbetsgrupper och kanske t o m i flera olika förvaltningar. På central och strategisk nivå finns också ett behov av ökad samverkan mellan kommunerna då de mindre kommunerna i Värmland redan idag har allt svårare att upprätthålla den spetskompetens som krävs inom de olika förvaltningsområdena.

För de medarbetare inom skola och omsorg som projektet omfattar finns en stor majoritet kvinnor. Projektet har som mål att skapa arbetsplatser som i större utsträckning lockar både kvinnor och män samt säkerställa att utvecklingsmöjligheterna för båda könen är lika i kommunernas samtliga verksamheter.

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

Det "huvudproblem", baserat på ovanstående redovisning av förhållanden i kommunerna, som projektet Creare Vivere avser att underlätta förutsättningarna för att lösa är bristande resurser för att stärka medarbetarnas kompetens och ge förutsättningar för ett förändringsarbete i kommunerna för att kunna möta pågående generationsväxling, omställningsbehov och risk för hög ohälsa i delar av verksamheterna.



Genom Creare Vivere kan medarbetarna, genom nya kunskaper, ges metoder och verktyg för att stärka självkänsla och kreativitet och en ökad delaktighet och inflytande för att kunna påverka arbets- och organisationsformer så att dessa anpassas för att möta framtidens utmaningar.

Insatserna kan också skapa större möjligheter för personalen att stärka sin konkurrenskraft och sin anställningsbarhet då medarbetarnas kompetens ska matchas mot de behov som finns i framtiden som innebär att vissa verksamheter kommer att minska medan andra kommer öka.

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

Offentlig sektor ställs kontinuerligt inför nya krav på anpassningar. Faktorer som ligger bakom strukturomvandlingen är den ekonomiska utvecklingen, konkurrensutsättningen, demografiska förändringar och nya teknologiska innovationer i samhället.

Trycket på de kommunala verksamheterna är idag högt och förväntas öka allt mer. Medborgarna ställer nya och högre krav på att kommunernas verksamheter ska kunna svara upp mot förändringar och med hänsyn till allt minskande resurser finns ett stort behov av mer innovativ verksamhet och kompetensförstärkning av personal.

Generationsväxlingen drabbar samtliga län och nästan alla kommuner, men med olika styrka. Värst drabbas dock glesbygdskommunerna. I dessa kommuner som tappar aktiv befolkning ökar försörjningsbördan kraftigt för dem som arbetar och till detta kommer att den kommunala ekonomin försvagas.

De medverkande kommunerna i projektet är alla små kommuner med minskande befolkning. Vad gäller andelen högskoleutbildade i kommunerna är utbildningsnivån, ur ett nationellt perspektiv, relativt låg. Samtliga kommuner behöver därför höja utbildningsnivån för att stärka konkurrenskraften.

I likhet med många andra kommuner i regionen så har dessa kommuner i Värmland en minskande befolkning vilken också blir allt äldre. En stor andel av de anställda kommer inom loppet av bara några år att lämna verksamheten. Detta ställer krav på kommunen att styra om sina resurser där de behövs bäst vilket framförallt är resurser från skola till äldreomsorg.

Samtidigt som en stor andel personer kommer att gå i pension står kommunerna inför en omställning där resurser och personal måste allokeras till nya verksamheter och arbetsätten förändras för att möta framtidens utmaningar. För de som har lägst utbildningsnivå och i de verksamheter som minskar är riskerna störst för övertalighet och arbetslöshet.

d) Hur har problemanalysen genomförts inför och under mobiliseringsfasen?

Problemanalysen baseras på ett antal strukturella förhållanden som redovisats ovan. Dessa bygger på undersökningar som beskriver och analyserar förhållanden i kommunerna med koppling till frågor om ekonomiska utveckling, konkurrensutsättning, demografiska förändringar men också faktorer som kan förklara utvecklingsmöjligheter i offentlig verksamhet och behovet av samspel mellan medarbetarnas kompetensutveckling och arbetsplatsernas verksamhetsutveckling.

Under mobiliseringsfasen har syftet varit att fördjupa problemanalysen genom en fördjupning av bakgrunden till problemet genom koppling till en del forskningsresultat och med tyngdpunkt studier som rör projektinriktat utvecklingsarbete, lärande och lärande på



arbetsplatser.

Problemanalysen under mobiliseringsfasen har dock framförallt inriktats på att fokusera på hur problemen kan lösas.

För att få en god och tillförlitlig helhetsbild av medarbetarnas och verksamheternas kompetens-utvecklings- och interna och externa samverkansbehov har en rad olika datainsamlingsmetoder använts i kartläggningen vilka kombinerar kvalitativ och kvantitativ metodik (så kallad triangulering). Metodologisk triangulering utgör en kombination av olika metoder för att samla in data med fördelen att styrkor från olika datainsamlingsmetoder kan kombineras och på så sätt komplettera varandra.

För att säkerställa en hög delaktighet i insatserna och för att belysa olika frågor har mobiliseringen genomförts med fokus både på medarbetar-, verksamhets- och kommunivå. Behovsanalysen har genomförts i två steg – fokusgrupper/workshops för att identifiera övergripande kompetens- och samverkansbehov följt av en enkätundersökning för samtliga medarbetare i syfte att generera en djupare förståelse. Dialogformen har, enligt Socialfondens riktlinjer, varit ett medvetet arbetsredskap i kartläggningen för att skapa ett ömsesidigt lärande.

Grupperna har varit mixade både vad gäller kommunivå, verksamhetsnivå och befattningsnivå, vilket fått gott resultat. Deltagare har förvånats över att diskussionerna var så samstämmiga i samtliga grupper.

## Projektets intressenter

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

### 1. Målgrupp

Målgruppen för projektet utgörs av 1300 medarbetare i Sunne (projektägare), Årjäng, Torsby och Munkfors kommuner (deltagande aktörer) som arbetar nära kunder/brukare / medborgare där omställningsbehovet för att möta nya krav är stort. Fokus ligger på de medarbetare som bedöms ha störst behov av kompetensförstärkning för att möta framtidens krav.

De stora grupperna i projektet utgörs av medarbetare som arbetar inom omsorg samt skola/förskola. I övrigt finns det en målgrupp som omfattar de medarbetare med administrativa uppgifter som ska ha kunskap och verktyg för att stötta medarbetarna och organisationens omställningsprocesser och där det är extra viktigt att skapa förutsättningar för verksamheterna i projektet att möta generationsväxling och omställning.

### 2. Samverkanspartner/intressenter

Projektet kommer att genomföra en samverkan inom ramen för en expert/referensgrupp som ska skapa mervärde genom att tillföra kompetenser och skapa spridningseffekter. Företrädare i expertgruppen, som kommer att representeras av personer från Karlstads universitet, Sveriges Kommuner och Landsting samt ESF:s processtöd för jämställdhet, kommer att tillföra projektet nya perspektiv och aktuell kunskap inom demografi, folkhälsa, samhällsvetenskap, regional, utveckling och följeforskning. Varje expertgruppsträff kommer att ha ett tema för diskussion med speciellt inbjudna experter utifrån inom ämnet.

Tanken är att experterna och de sakkunniga i gruppen ska sprida uppgifter om projektets insatser och resultat och bli "ambassadörer" för projektet. En viktig samverkanspartner är framförallt Sveriges Kommuner och Landsting med möjligheter att sprida kunskap om projektets generaliserbara resultat till kommuner och andra nätverk över hela landet.



Vidare kommer projektet att ha en samverkan med det lokala näringslivsrådet och nätverk med kvinnor i näringslivet. Näringslivsrådet ska utgöra en plattform för de medarbetare som kommer att ta del av stöd för företagsstarter med inriktning mot alternativa former för erbjudande av offentliga tjänster eller annat företagande. Dessa kommer att bjudas in till olika föreläsningstillfällen.

Därutöver kommer ett samarbete att genomföras med samhällsentreprenörerna CERUT, Karlstads universitet, projektet "Ett öppnare Värmland" som drivs av Länsstyrelsen, Region Värmland, Näringslivsrådet, EU:s nätverk i Värmland, Arbetsförmedlingen, Handikapprådet och projekt Sigrid, projektet 100 % Avesta, EU-nätverket i Värmland, projektet Förebyggande friskvårdsarbete i Filipstads kommun, socialfondsprojektet Kompetensbron samt Lidingö kommun.

Slutligen kommer även Creare Vivere att samverka med de transnationella samverkansparters som redovisas nedan.

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

Delaktighet och inflytande har utgjort förgrunden för samtliga insatser under mobiliseringsfasen och dialogformen har, enligt Socialfondens riktlinjer, varit ett medvetet arbetsredskap i kartläggningen för att skapa ett ömsesidigt lärande.

Fokusgrupperna har omfattat ett mycket stort antal medarbetare – cirka 170 personer - från projektets målgrupp som är verksamma inom olika förvaltningsområden. En stor fördel med fokusgrupperna är att de byggt på dialog och delaktighet.

Därutöver har den omfattande enkätundersökningen riktat sig till samtliga medarbetare i projektets målgrupp. Förutom en skattning av sitt individuella kompetensbehov utifrån nyckelkompetenserna har det i enkäten även funnits möjligheter för den enskilde att redovisa specifika individuella behov samt om man bedömer att man själv har andra kompetenser som kan användas i andra delar av förvaltningen eller i kommunen.

Styrgruppen har representerats av företrädare från samtliga av de fyra kommunerna och gruppen har träffats regelbundet under mobiliseringsfasen för att diskutera projektets inriktning och utformning och för att säkerställa en god förankring och hög delaktighet från samtliga verksamheter och medarbetare.

Vidare har projektledningen under mobiliseringsfasen haft ett flertal möten och kontakter med tänkta samarbetspartner, nationella och transnationella, och företrädare i expertgruppen för att planera gemensamma insatser och för att säkerställa organisationernas och personernas inflytande över och delaktighet i projektet.

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

Projektet kommer att ledas av en styrgrupp där tjänstemän i ledningsfunktion, politiker och fackliga företrädare från de fyra kommunerna ingår.

Expertgruppen kommer att träffa projektets styrgrupp regelbundet, cirka 3-4 gånger per år för att ge synpunkter på projektets inriktning och utformning.

Det finns en gemensam projektgrupp (ledningsgrupp) som är kommunöverskridande. Här ingår projektkoordinatorer i respektive kommun tillsammans med projektledaren. Denna





EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

Diarienummer  
2011-3060029

grupp ansvarar för att projektets alla delar organiseras och genomförs på ett välplanerat och välkoordinerat sätt. Gruppen träffas i regel varannan vecka.

Det finns även lokala projektgrupper (arbetsgrupper) där kontaktpersoner från respektive verksamhetsområde finns representerad. Här finns även representanter från målgruppen representerade. Mötesfrekvensen är olika i de olika kommunerna. Detta arbetssätt ska säkra förankring och delaktighet i projektets genomförande och ge ett smidigt flöde i projektet som är både stort och omfattar många verksamheter och flera kommuner.

Det finns även fyra aktiva diskussionsgrupper som är involverade och medskapande i planering, utformning, genomförande och uppföljning av utbildningsinsatserna, en grupp inom respektive nyckelkompetens. Denna grupp är kommunöverskridande. Denna är mixad även vad gäller verksamhet och befattningsnivå, med ett gemensamt intresse för nyckelkompetensen. I denna grupp ingår även pedagog, brukare, målgrupp samt två inbjudna ungdomar.

## 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.

### Jämställdhet

Under mobiliseringsfasen har projektet utifrån en kommunöverskridande jämställdhetsgrupp och i samråd med processtöd tillgänglighet tagit fram en omfattande plan för jämställdhetsintegrering för samtliga kommuner (bilaga 2) med riktlinjer och åtgärder för genomförandefasen.

Planen bygger på en kartläggning av jämställdhetsförhållanden baserat på såväl kvantitativa faktorer som antal anställda per kön inom olika yrkeskategorier etc men också kvalitativa faktorer som kartlagts i fokusgrupper och enkätundersökningen såsom hur medarbetarna uppfattar den egna arbetsmiljön med koppling till jämställdhetsfrågor.

Vidare har medarbetare inom förskola, skola, fritidsverksamhet inom Sunne, Munkfors och Torsby samt styrgrupp och projektgrupp medverkat i genuspedagogföreläsningen "Jämställdhet i förskolan" och seminarium och workshop inom området jämställdhet har hållits på chefsutbildning för Sunne kommuns samtliga ca 55 chefer.

Projektet har också tagit initiativ till en regional jämställdhetsgrupp i Värmland samt skickat en skrivelse till Region Värmland om förfrågan att bilda en grupp för ett än bredare nätverk.

Under mobiliseringsfasen har projektledningen också säkerställt att styrgrupp och fokusgrupper haft en så jämställd representation som möjligt.

### Tillgänglighet

I likhet med arbetet med jämställdhet är en handlingsplan för att arbeta med tillgänglighetsperspektivet inom Create Vivere framtagen (se bilaga 3) med riktlinjer och åtgärder för genomförandefasen.

Samtliga kommuner har under mobiliseringen börjat använda den checklista inför konferenser som tagits fram i projektet utifrån checklistan från ESF. Denna har även alla konferensanläggningar projektet använder sig av fått ta del av som underlag för att förbättra



sina verksamheter.

Ett seminarium och workshop inom området tillgänglighet har hållits på chefsutbildning för Sunne kommuns samtliga ca 55 chefer.

Dessutom har ett samarbete påbörjats med projektet "Ett öppnare Värmland" i syfte att inkludera de personer med funktionsnedsättningar som idag står utanför arbetsmarknaden.

Projektet har även under flertalet aktiviteter haft ytterligare en deltagare med synskada, med vem projektledningen haft en kontinuerlig dialog med innan och efter aktiviteter. Projektet har även kontinuerlig kontakt med Handikapprådet. Personen har inkommit med synpunkter på projektets skriftliga material, vilket resulterat i bl a en folder för synskadade om projektet. Synpunkter vad gäller kommunernas hemsidor har även framkommit, vilket resulterat i mer lättillgängliga snabbval på hemsidorna.

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.

Se bifogade jämställdhets- och tillgänglighetsplaner.

### Målanalys

Mål kan formuleras på tre nivåer:

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

1. Medarbetarna i kommunerna ska ha den kompetens, självförtroende, trygghet och yrkesstolthet som krävs för att utföra ett arbete med hög kvalitet som möter medborgarnas förändrade krav på service.
2. Medarbetarna ska ha verktyg och kompetens för att möta det omställningsbehov som kommunerna står inför på den omfattande generationsväxlingen.
3. Kommunerna ska ha väl inarbetade metoder för att främja hälsa och livslångt lärande vilket ska ge ett attraktivt organisationsklimat för anställda och underlätta rekrytering.
4. Kommunerna ska ha fått ökad kunskap för att möta behov kopplat till den framtida personalförsörjningen.

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

1. Projektets syfte är att utveckla och ta tillvara på medarbetarna som resurs för att bättre möta och anpassa verksamheten utifrån framtida förutsättningar. Detta ska skapa förutsättningar för medarbetarna att klara framtida omställningar utan risk för arbetslöshet.
2. Projektet har även som mål att öka kunskapen om och implementera olika metoder för minskad ohälsa hos medarbetarna.
3. Projektet ska följa upp andelen deltagare, som efter avslutat projekt, anser att projektets insatser bidragit till att de
  - a. fått ökade kunskaper och metoder som de kan ha nytta av inför framtida arbetsuppgifter.



- b. utvecklat sin kreativitet i relation till sitt eget arbete.
- c. fått 1) en ökad delaktighet och 2) ett ökat inflytande på sin arbetsplats.
- d. fått ökad kunskap och förståelse om 1) frågor om jämställdhet och 2) frågor om tillgänglighet.

- 4. Gemensamma strategier för kommunerna ska ha utarbetats kring
  - a) att marknadsföra kommunerna som "attraktiva arbetsgivare" och
  - b) hur kommunerna i samverkan i ökad utsträckning kan erbjuda attraktiva anställningar.

c) Vilka är projektets **delmål** (vad uppnås på kort sikt? Delmål utformas utifrån orsakerna i problemanalysen, se steg 3.)

1. Personerna i målgruppen ska uppleva att de har god arbetstillfredsställelse och möjligheter att påverka sin arbetssituation vilket skapar välbefinnande.
2. Personerna i målgruppen ska uppleva att de har lättare att arbeta på en annan arbetsplats eller med fler /andra arbetsuppgifter efter projektet.
3. Medarbetarna i kommunerna har god självkänedom och känner sig tryggare i sin yrkesroll och har fler / bättre verktyg att möta kundernas enskilda behov.
4. Ett mer kreativt och tillåtande organisationsklimat har uppnåtts vilket lett till minskad ohälsa hos medarbetarna i kommunerna.
5. Kompetens och resurser tillvaratas på ett bättre sätt och relaterar till hela kommunens behov.
6. Högre kompetens och positiva attityder till jämställdhets och mångfaldsfrågor hos målgrupperna.
7. Tillgängligheten har ökat.
8. Utbildat utbildare i kommunerna som kan säkerställa att kunskaperna i projektet förs vidare till fler och ny anställda. De får också en viktig roll i att skapa en mer kontinuerligt lärande organisation med internutbildningar.

Kvantitativa mål avseende genomförandefasen:

1. 1210 personer från skola samt vård & omsorgsverksamheter deltar i kompetensutvecklingsinsatser.
2. 100 personer genomför utbildningsinsatser inom för att utveckla individens- och organisationens lärande med fokus på den enskilde medarbetarnes självinsikt, kreativa och innovativa förmåga och förmågan att kunna arbeta självständigt och i grupp.
3. 40 personer inom ekonomi- och personalfunktionerna deltar i kompetensutvecklingsinsatser för mer strategiska yrkesroller.
4. 1800 personer deltar på seminarier för ökad jämställdhet och mångfald
5. 10 personer utbildas som utbildare/stödpersoner för fortsatt utvecklingsprocess och ökat lärande i alla deltagande kommuner
6. 40 personer deltar i process/kompetensutveckling för att utveckla kreativa metoder och förmågor
7. En forskningsrapport om hälsa och kreativitet i offentliga organisationer är framtagen.
8. 4 aktiva diskussionsgrupper har varit involverade och medskapande i planering, utformning, genomförande och uppföljning av utbildningsinsatserna, en grupp inom respektive nyckelkompetens.

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

Se bifogade jämställdhets- och tillgänglighetsplaner.

### Mervärden

Vilka är projektets förväntade mervärden?



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

Diarienummer  
2011-3060029

Projektets mervärden, och på vilka sätt och på vilken nivå Creare Vivere kan spela roll, ligger både på individ-, kommun/verksamhets- och systemnivå.

Genom den omfattande kartläggning som gjorts under mobiliseringsfasen kommer projektet att kunna genomföra riktade och efterfrågestyrda utbildningar för den enskilde medarbetaren i kommunerna som kan skapa större möjligheter för individen att stärka sin anställningsbarhet och att möta de krav som verksamheterna ställer inför framtiden.

Projektet kan också underlätta medarbetarnas möjlighet och förutsättningar till att på ett kreativt sätt bidra till verksamheterna och till ett psykologiskt välbefinnande bland personalen för att motverka och minska sjukskrivningar i verksamheterna eftersom utbildningar ska genomföras som som kan stärka medarbetarnas kreativitet och förmåga till delaktighet och inflytande.

Ett mervärde förväntas också på verksamhets- och kompetensnivå i det att det ska få en strategisk påverkan även på arbetsplatsernas verksamhetsutveckling, arbetsformer och arbetsorganisation.

Ett tydligt mervärde skapas också på kommun- och systemnivå genom att projektet ger förutsättningar för kommunerna att arbeta och sprida generaliserbar kunskap kring framtidsfrågor som är gemensamma exempelvis den pågående generationsväxlingen och krav på omställning i kommunerna.

### **Arbete med att uppnå mervärden i projektet 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? Ta gärna stöd i de beskrivningar av programkriterierna som finns på [www.esf.se](http://www.esf.se).

För att underlätta mervärde på medarbetarnivå, och för att projektet ska kunna skapa större möjligheter för individen att stärka sin anställningsbarhet och att möta de krav som verksamheterna ställer inför framtiden, kommer insatserna att bygga på en hög grad av delaktighet och inflytande. Projektet ska sträva efter att göra arbetsplatserna till miljöer för lärande och utveckling och främja utvecklingsarbete och lärande på arbetet genom att involvera medarbetarna.

Ökad självinsikt, ökad kreativitet och främjande av lärande för ökad mångfald är olika insatser i projektet som ska främja individens förmåga till att vara kreativ och utvecklingsbar och att skapa mervärde på medarbetarnivå. Med de stora förändringar som generationsväxling och omställning innebär i kommunerna under de närmaste åren krävs en miljö som stimulerar lärande och utveckling. Individens möjligheter till delaktighet och ansvar för att forma framtidens verksamheter och organisera dessa utifrån den kompetens som finns kommer att vara en förutsättning för kommunerna att lyckas möta medborgarnas efterfrågan på service. Medarbetarnas inflytande över sin egen och organisationens utveckling går därmed hand i hand.

Förutom det lärande som utgår från varje individ och arbetsplats kommer projektet att stimulera lärande mellan kommuner och arbetsplatser. Detta blir ett komplement till det formella lärandet och ger möjligheter att ta tillvara på goda exempel från samarbetspartners, andra projekt och kommuner och omsätta dessa i den egna hemmiljön eller att tillsammans med arbetstagare från olika arbetsplatser hitta nya sätt att organisera arbetet. En strategi för att skapa ett lärande över tid kommer att utgöras av möjligheten att dela arbetskraft, fortsätta ta del av varandras metoder genom möten / träffar etc vilket projektet



bygger en plattform för. Såväl formellt som icke- formellt lärande kommer att användas i projektet så att medarbetare från de medverkande kommunerna i möten får möjligheter till lärande på olika sätt.

För att möjliggöra att projektet även ska spela en roll på kommun- och verksamhetsnivå, och för att det ska få en strategisk påverkan även på verksamheterna, kommer Creare Vivere att byggas upp utifrån ett strategiskt perspektiv där det ska vara möjligt att integrera medarbetarnas kompetensutveckling med arbetsplatsernas verksamhetsutveckling. Det innebär att insatserna kommer att involvera tydliga organisatoriska perspektiv där fokus ligger på frågor om arbetsorganisation och arbetsformer.

Denna strategiska påverkan ska underlättas genom löpande insatser för ledarna att kunna använda och styra medarbetarnas nyvunna kunskap för att uppnå mål på verksamhetsnivå.

När det gäller strategisk påverkan på systemnivå är ambitionen att projektets samverkan på olika plan ska skapa mervärde och modeller för hållbar förändring som kan användas i andra kommuner och organisationer. Sunne kommun kommer tillsammans med Årjäng, Torsby och Munkfors att undersöka olika modeller för omställning och utveckling av medarbetare. Samverkan ska skapa bättre förutsättningar för projektet genom att möjliggöra informellt lärande mellan organisationerna.

På ett strategiskt plan kommer personalavdelningarna från samtliga kommuner att bli ett nav för fortsatt samverkan och livslångt lärande i de medverkande kommunerna. Medarbetarna på personalavdelningarna ska genom projektet stärka sina roller och kompetenser för att på ett bättre sätt ta tillvara på kommunernas personal som kompetensresurs. På denna nivå ska även modeller för hur specialistkunskaper kan delas mellan kommunerna för att öka kvaliteten och trygghet för medarbetarna tas fram. Tillsammans med en expert/referensgrupp med representanter från olika kompetenser och organisationer från såväl lokal som regional och nationell nivå t ex SKL och företrädare från det lokala näringslivet kommer bred kompetens att tillföras projektet.

## Transnationell verksamhet

Ej aktuellt

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

Inplanerade transnationella utbyten syftar till att ge inspiration till medarbetarna i kommunerna på flera områden för att bättre möta omställningar och förändrade krav från medborgare. Genom att lära av andra kommuners erfarenheter förväntas omställningsprocesserna i kommunerna förenklas. Inom projektets genomförandefas planerar vi att ha utbyte med:

Barcelona, Spanien

Bakgrund

Vi har upparbetat en kontakt med Barcelona i Spanien - Världens mest tillgängliga stad. Projektets kommuner önskar närmare utbyte av erfarenheter från deras arbete med tillgänglighet och mänskliga rättigheter. De olika kommunerna i Provinsen Barcelona har även en attraktiv strategi och implementering av samverkan inom dessa områden - mänskliga rättigheter och tillgänglighet, varför vi även vill lära av deras metoder för samarbete.



### Mänskliga rättigheter

Utbyte med Barcelona stad inom området för mänskliga rättigheter och hur de gemensamt med kringliggande kommuner arbetar med strukturer för att ta hänsyn till olika diskrimineringsgrunder. I deras aktiva arbete med mänskliga rättigheter inkluderar de fler minoritetsgrupper än vad vi gör i våra kommuner, vilket bidrar till en ökad samsyn.

### Tillgänglighet för alla

Vår lärdom är att Barcelona har mycket att bidra med vad gäller arbete med tillgänglighetsfrågan både vad gäller både tillgänglighet till lokaler, information, kommunikation och verksamhet. Exempelvis vill vi att tekniska avdelningarna på kommunerna får ta del av deras arbete för att kunna göra en handlingsplan och en ekonomisk kalkyl för eventuella kommande förändringar. Vi vill även att Barcelona stad delger oss erfarenheter från tillgänglighetsarbete inom området för information och kommunikation, exempelvis deras erfarenheter med webblösningar som följer internationell standard, WAI.

### Koppling till mål

För att "bygga" framtidens kommuner behöver kommunerna ett arbetssätt som inkluderar samtliga invånare och medarbetare. Insatser behöver göras för att stärka medarbetarnas kompetens och ge förutsättningar för ett förändringsarbete inom området för mänskliga rättigheter. Genom samarbete med Barcelona stad vill vi att de berörda medarbetarna finner nya metoder och verktyg för att nå de människor som riskerar hamna i det s k utanförskapet. I form av utbyte vill vi stärka medarbetarnas självkänsla och kreativitet och för att kunna öka delaktighet och inflytande i det fortsatta arbetet för ett ökat inkluderande.

Aktivitet: Utbyte, föreläsningar, studiebesök.

Deltagare: Personal inom socialförvaltning, bildningsförvaltning och kommunstyrelse.

Vi vill även bidra med våra erfarenheter inom

- arbete med den sociala handlingsplanen och den lokala pakten för social inkludering, Sant Boi.
- arbete inom äldreomsorgen till provinsnivå, då den svenska äldreomsorgen är betydligt mer utbyggd.
- att överbrygga omställning till följd av demografiska förändringar liksom metoder för generationsväxling.

Reggio Emilia, Italien

### Bakgrund

Vi har nyligen upparbetade kontakter inom projektet Genius Loci i Reggio Emilia, Italien. Inom Creare Vivere planeras fördjupade utbyten inom regionens pedagogik samt området för kost. Dessa utbyten kommer till nytta i den omställning som nu pågår inom skolverksamheten samt kommunernas bespising, såväl skola som omsorg. I Reggio Emilia finns större erfarenheter av närproducerad mat och ett gott samarbete mellan kök, skola och omsorg, vilket är intressant att ta del av.

### Pedagogik

Utbyte med Reggio Emilia inom området för skolverksamhet och övergången mellan de olika stadierna. Nuläget för samtliga av Värmlands kommuner är en överetablering av studieplatser jämfört mot antalet elever, samt ett nyligen introducerat frisök i regionen. Utifrån detta samt ytterligare besparingar inom bildningsförvaltningen ställer krav på ett ökat samarbete och bättre slussning mellan de olika stadierna. I Reggio Emilia har de en attraktiv modell för detta som även går i linje med den välkända pedagogiken från regionen.

### Kost

Regionen har en väl fungerande struktur för närproducerad mat, vilket projektets kostenheter är på väg att arbeta fram. Det finns i Reggio Emilia ett nära samarbete mellan kök, skola,



omsorg, närliggande odlingar och producenter av mat. Förhoppningen är att ta del av den befintliga strukturen och deras erfarenheter kring uppbyggnad av distribution etc.

Koppling till mål

Insatser behöver göras för att stärka medarbetarnas kompetens och ge förutsättningar för ett förändringsarbete inom området för bildningsförvaltning och kostenheten. Genom ett närmare samarbete med Reggio Emilia vill vi finna nya metoder och verktyg för att leda framtidens kommunala skola och bespisning. Genom goda exempel utifrån stärks medarbetarnas självkänsla, kreativitet, delaktighet och inflytande i den fortsatta omställningsprocessen.

Aktivitet: Då mobiliseringsresan till Reggio Emilia ej ännu är genomförd kan vi inte precisera aktiviteter.

Deltagare: Personal inom socialförvaltning, bildningsförvaltning och kommunstyrelse.

### Regionalfondsinsatser i projektet

Ej aktuellt

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

Creare Vivere kommer att genomföra insatser i de berörda verksamheterna för att öka kunskaperna om entreprenörskap och företagande hos kommunernas anställda. Seminarier och inspirationsföreläsningar till en bred målgrupp kommer att kompletteras med mer specifik coaching och stöd till de som önskar starta upp kommunala verksamheter i alternativa driftsformer eller starta företag med annan inriktning.

Samarbete kommer att ske med lokala näringslivsråd samt med regionalfondsprojekt med inriktning på ökat entreprenörskap bland annat "Det företagsamma Värmland". Genom ett utbyte kan de metoder för ökat entreprenörskap och offentliga verksamheter i alternativa driftsformer som utarbetas i Creare Vivere vara till nytta för fler kommuner och kanaliseras genom andra projekt och verksamheter i framtiden.

### 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 målluppfyllelse:

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.

Utvärderingen av Creare Vivere ska stödja projektgenomförandet så att projektet får bättre genomslagskraft för de resultat som uppnås. Den ska ha ett lärandefokus och vara en löpande och integrerad del av utvecklingsarbetet.

Utvärderingen ska omfatta både en genomförande-, resultat och effektutvärdering. Genomförandeutvärderingen ska ge en helhetsbild av hur det går med projektet för att säkerställa att projektet framskrider som planerat och att kunskaper och erfarenheter under projektets gång tas tillvara och används.

Resultatutvärderingen ska omfatta en mätning, bedömning och analys av projektmålen och effektutvärderingen långsiktiga effekter d v s effekter som lever kvar efter projektperiodens slut.



För att utvärderingen ska komma till nytta och för att kunna bidra till ett utvecklingsinriktat lärande och en generell kunskapsbildning ska resultaten löpande återföras och diskuteras, exempelvis i dialogmöten med styrgrupp och deltagare, på ett sätt som främjar implementering och spridning.

b) Hur avser ni att följa upp projektet?

Creare Viveres projektledare och styrgrupp följer löpande upp och samlar in kvantitativ information om projektets insatser som underlag för en kontinuerlig granskning och för att avgöra om projektet är på rätt väg utifrån redovisningen i ansökan.

De frågor som ligger grund för uppföljningen är om projektet genomfört de insatser och utbildningsinsatser som är planerade och som redovisas i tid- och aktivitetsplanen och om insatserna ligger i linje med projektmålen och de redovisade indikatorerna.

Uppföljningen och utvärderingen i projektet ska kopplas samman och uppföljningens resultat ska kunna ligga som underlag för utvärderingen samtidigt som projektets externa utvärderare ska vara ett stöd för projektledningen genom att ge förslag på vad som bör följas upp och hur det kan göras.

c) Vilka är projektets indikatorer för att mäta måluppfyllelse? Indikatorerna formuleras i relation till delmålen och projektmålet 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?).

Följande indikatorer på individnivå mäts via enkätundersökningar:

- Andelen deltagare, som efter avslutat projekt, anser att projektets insatser bidragit till att de
- a. fått ökade kunskaper och metoder som de kan ha nytta av inför framtida arbetsuppgifter.
  - b. utvecklat sin kreativitet i relation till sitt eget arbete.
  - c. fått 1) en ökad delaktighet och 2) ett ökat inflytande på sin arbetsplats.
  - d. fått ökad kunskap och förståelse om 1) frågor om jämställdhet och 2) frågor om tillgänglighet.

Följande indikator på kommunnivå värderas baserat på intervjuer med personer på kommunledningsnivå:

Befintliga strategier för kommunerna kring

- a. att marknadsföra kommunerna som "attraktiva arbetsgivare" och
- b. hur kommunerna i samverkan i ökad utsträckning kan erbjuda attraktiva anställningar.

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

Projektledningen har för närvarande påbörjat en upphandling av utvärderare. Den leverantör som upphandlas kommer att ha en lång erfarenhet av lärande utvärderingar av ESF-projekt och att i samråd med projektägare arbeta med utvärdering för att stödja projektgenomförandet.

## Riskanalys och riskhantering





a) Vilka faktorer bedömer ni kan påverka projektets måluppfyllelse negativt?

1. Samverkanspart drar sig ur.
2. Lågt intresse hos deltagande aktörer.
3. Svårigheter i kommunikation pga. projektets komplexitet.
4. Budgeten överskrids.
5. Byte av personal i projektledningen.
6. Det visar sig saknas intresse bland medarbetarna för att delta planerade aktiviteter / utbildningar i projektet.

b) Om en risk blir verklighet, vilka åtgärder blir angelägna att vidta för att undvika att måluppfyllelse påverkas negativt?

1. Engagera samverkansparter i referensgrupp, tät dialog samt skapa rutiner för kommunikation.
2. Tydligt arbetsprogram för varje kommun. Flera personer engagerade som äger ansvaret i kommunerna. Skapa en stark känsla av medskapande genom delprojektledare i varje kommun som även medverkar i ledningsgrupp för "hela" projektet.
3. Aktivt arbeta med olika kommunikationsvägar. I förväg bestämma vägar för kommunikation för att underlätta för samtliga deltagare att kunna göra sig hörda. Låta kommunikation om projektet följa "naturliga" kommunikationsvägar i verksamheterna.
4. Låta projektet ta del av kommunens ekonomisystem med budgetuppföljning. Skapa rutiner för avstämningar. Analysera avvikelser, omfördela och prioritera bland aktiviteter och personalkostnader.
5. Skapa rutiner för dokumentation så att nya medarbetare snabbt kan sätta sig in i projektet och ta över arbetet.
6. Vid för få anmälningar ska projektgruppen gå ut och fråga om orsaken till det minskade intresset och därigenom modifiera och ändra innehållet i utbildnings- insatserna. Flera parallella utbildningsinsatser för att skapa flexibilitet i systemet.

## Resursplanering

Ansvarsfördelning återges lämpligen i aktivitets- och tidplanen, medan resurser i form av budget beskrivs längre fram i rapporten.

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

Projektet leds av en styrgrupp där representanterna från de fyra kommunerna ingår.

En referens/ expertgrupp, med expertis inom olika områden, kommer att vara kopplad till projektet för att säkerställa kvaliteten och föra in omvärldens syn i arbetet. Gruppens uppgift blir att spana utifrån förutbestämda teman som projektets styrgrupp beslutar om.



En projektledare ansvarar, med uppdrag från styrgruppen, för det operativa arbetet i projektet. Projektledaren kommer också till sitt stöd ha kompetenser inom administration, ekonomi och information för att skapa en väl fungerande projektledning med de kompetenser och resurser som krävs för ett komplext projekt.

För att säkra förankring och projektets drift i respektive kommun kommer en projektkoordinator att utses. Likaså kommer det att finnas kontaktpersoner från respektive verksamhetsområde i varje kommun.

Det finns en gemensam projektgrupp (ledningsgrupp) som är kommunöverskridande. Här ingår projektkoordinatorer i respektive kommun tillsammans med projektledaren. Denna grupp ansvarar för att projektets alla delar organiseras och genomförs på ett välplanerat och välkoordinerat sätt. Gruppen träffas i regel varannan vecka.

Det finns även lokala projektgrupper (arbetsgrupper) där kontaktpersoner från respektive verksamhetsområde finns representerad. Här finns även representanter från målgruppen representerade. Mötesfrekvensen är olika i de olika kommunerna. Detta arbetssätt ska säkra förankring och delaktighet i projektets genomförande och ge ett smidigt flöde i projektet som är både stort och omfattar många verksamheter och flera kommuner.

Det finns även fyra aktiva diskussionsgrupper som är involverade och medskapande i planering, utformning, genomförande och uppföljning av utbildningsinsatserna, en grupp inom respektive nyckelkompetens. Denna grupp är kommunöverskridande. Denna är mixad även vad gäller verksamhet och befattningsnivå, med ett gemensamt intresse för nyckelkompetensen. I denna grupp ingår även pedagog, brukare, målgrupp samt två inbjudna ungdomar.

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

Samtliga kommuner har under mobiliseringen börjat använda den checklista inför konferenser som tagits fram i projektet utifrån checklistan från ESF. Denna har även alla konferensanläggningar projektet använder sig av fått ta del av som underlag för att förbättra sina verksamheter.

Projektet har initierat samarbete med Barcelona i Spanien - Världens mest tillgängliga stad, i syfte att lära av deras erfarenheter av arbete med tillgänglighet och mänskliga rättigheter. Barcelona har mycket att bidra med vad gäller arbete med det fysiska tillgänglighetsarbetet. I deras aktiva arbete med mänskliga rättigheter inkluderar de fler minoritetsgrupper än vad vi gör i våra kommuner, vilket bidrar till en ökad samsyn.

Se bifogad handlingsplan för projektets arbete med tillgänglighet.

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

Se uppgifter under rubriken "projektets intressenter".

### Tids- och aktivitetsplan

Åskådliggör det ni beskrivit hittills i avsnitten ovan i en tids- och aktivitetsplan. Aktiviteterna beskriver hur ni planerar att uppnå era mål - de utgör medel att uppnå målen. Därför blir helheten 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!

Se bifogad tid- och aktivitetsplan samt bifogad utbildningsplan.

### **Reviderad budget för genomförandeprojektet**

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

Projektet ligger i fas vad gäller måluppfyllelse under perioden för mobiliseringsfasen, däremot har viss förändring gjorts budgetmässigt. Se bifogad reviderad budget för genomförandefasen. Detta är meddelat ESF.

Orsaken till förändringarna är förseningen av projektets kompetenskartläggning på grund av att den upphandling angående processledarskap, som blev gjord 2011, för att vara klar i januari 2012, blev överklagad. Kommunen drog tillbaka upphandlingen, vilket ingen av de inlämnade anbuderna överklagade. Efter obligatorisk väntetid anställdes istället en processledare för att genomföra kompetenskartläggningen. Detta medförde dock en försening på fem veckor vad gäller hela kompetenskartläggningen (fokusgrupper, enkäter samt utvärdering). Budgetmässigt innebar detta även att kostnaden för kompetenskartläggningen inte uppnådde budget. Kostnaden gick istället på lön för egen personal, ej externa tjänster.

På grund av förseningen med kartläggningen är även upphandlingen av projektets kreativitetsprocess försenad. Denna har skjutits fram och budgetmässigt huvudsakligen belastar år 2013.

Upphandlingen av utvärderare/följeforskare beräknas vara klar första veckan i september.

Vi uppnår inte budgeterad kostnad för egen personal, dels för att budgeterad lön för projektledning var beräknad på andra personer än de som nu är med i ledningen samt dels för att efter ESF krävda justeringar ingen semesterersättning räknas in i lönekostnaderna. Istället dras lönekostnaden under semestermånaden juli. Utfallet blir en för projektet minskad kostnad. Vi har därmed omfördelat de personella resurserna och räknar slutligen ändå med att hålla vår budget för egen personal, eftersom en nu större del av denna är vigd åt interna utbildare för kostnadseffektivitet, då många i projektet efterfrågade kompetenser finns inom kommunerna. Vi ser att dessa medel är nödvändiga för att uppnå uppsatta mål och aktiviteter, då många externa tjänster beräknas dyrare än väntat.

En resa till Reggio Emilia i norra Italien var planerad den 3-6/6 i syfte att se på hur vi kan lära av deras syn på kosthållning, skolbespisning och övergången mellan grundskola och gymnasium. Denna resa har skjutits fram till 7-11/10 p g a pågående jordbävningar i området. Detta innebär att större delen av kostanden kommer i oktober. Detta är meddelat ESF och kostnaden för detta ligger under mobiliseringen.

### **Medfinansiering - avser projekt i programområde 2:**

Redogörelse för hur medfinansiering av genomförandefasen beräknats och säkrats. Gör en tydlig beskrivning av all medfinansiering i projektet:

- a) Vem som medfinansierar och med vad
- b) På vilket sätt medfinansieringen rapporteras till projektägaren
- c) I de fall som deltagaresättning utgör medfinansiering - beräkningsgrund för deltagaresättningen



Diarienummer  
2011-3060029

samt hur projektet säkerställer en korrekt hantering av närvarorapportering

d) Vilka åtgärder som vidtas i det fall planerad medfinansiering uteblir.

### **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.

Ej nödvändigt med komplettering.

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

.....  
Datum

Namnteckning

.....  
Namnförtydligande