



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Creare Vivere

Projekt- och Rådgivningsrapport
för Projektförberedande Mobiliseringsfas
i Sunne Kommuns projekt Finansierat av
Europeiska Socialfondens Programområde 1
i Norra Mellansverige



Förord

Sunne kommun har i samverkan med Årjäng, Torsby samt Munkfors kommuner beviljats medel från Europeiska Socialfondens programområde 1 för att mot bakgrund av omställningsbehov, generationsväxling och höga ohälsotal kartlägga och analysera behoven av ökad kompetens bland medarbetarna och förändrade arbets- och samverkansformer inom och mellan kommunerna för att kunna anpassa verksamheterna utifrån framtida krav och förutsättningar.

Denna rapport utgör en redovisning av resultatet av den behovsanalys i kommunerna som genomförts av projektets ansvarige processledare utifrån fokusgrupper och en enkätundersökning. Rapporten innehåller också en rådgivningsdel med förslag på riktlinjer för ett genomförandeprojekt som ligger som underlag för den utbildningsplan, med specificerad tid- och aktivitetsplan för insatser under genomförandeprojektet, som utformats.

Ambitionen är att rapportens innehåll ska komma till nytta i det sammanhang där den tagits fram och att Sunne kommun och övriga i projektet medverkande kommuner ska kunna använda den som underlag för ett genomförandeprojekt och i den gemensamma strävan att skapa bättre framtida förutsättningar för kommunernas personal att möta framtida behov.

2012-06-30

Stefan Hansson
Processledare
Projektet Creare Vivere

INNEHÅLL

1. INLEDNING	4
1.1 Uppdraget.....	4
1.2 Europeiska Socialfonden.....	5
1.3 Projektet Creare Vivere.....	5
1.3.1 Målgruppen för projektet.....	6
1.3.2 Syftet med mobiliseringsfasen.....	7
1.4 Metod och material.....	7
1.4.1 Skriftligt material.....	7
1.4.2 Fokusgrupper/workshops.....	8
1.4.3 Enkätundersökning.....	8
1.5 Disposition.....	9
2. SYNEN PÅ PROJEKTET	11
2.1 Konkreta insatser med stöd av chefer.....	12
2.2 Projektet som en del av verksamhetsplaneringen.....	12
2.3 Vikten av uppföljning och utvärdering.....	14
3. BEHOVET AV SAMVERKAN OCH FÖRÄNDRADE ARBETSFORMER	15
3.1 Samverkan i projektet Creare Vivere	15
3.2 Orsaker till behovet av samverkan.....	17
3.2.1 Samarbete för erfarenhetsutbyte, samordning och för att stärka yrkesroller.....	17
3.2.2 Samarbete via gemensamma resurser.....	19
3.3 Samverkan med externa parter.....	20
3.4 Intern samverkan.....	21
4. BEHOVET AV ÖKAD KOMPETENS	23
4.1 Nyckelkompetenser.....	24
4.1.1 Nyckelkompetens 1: Bemötande/Kommunikation	25
4.1.1.1 Förvaltningsspecifika behov inom Bemötande/Kommunikation.....	26
4.1.2 Nyckelkompetens 2: Data/IT	27
4.1.2.1 Förvaltningsspecifika behov inom Data/IT.....	29
4.1.3 Nyckelkompetens 3: Individens och organisationens lärande.....	29
4.1.4 Nyckelkompetens 4: Ledarskap	31
4.2 Exempel på ytterligare förvaltningsspecifika kompetensbehov.....	32
4.3 Dolda kompetenser.....	33
4.4 Utbildningsinsatser för medarbetare som saknar formell behörighet.....	33
5. SAMMANFATTNING OCH RÅDGIVNINGSDEL	35
5.1 Sammanfattning.....	35
5.2 Rådgivningsdel – underlag för genomförande.....	38
6. KÄLLOR OCH MATERIAL	40
BILAGOR	41

1. INLEDNING

1.1 Uppdraget

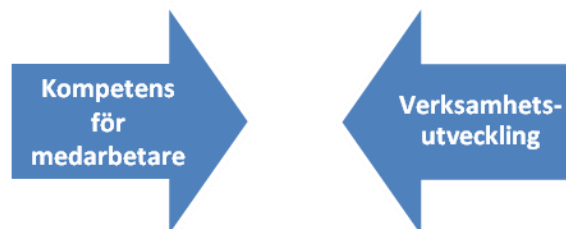
Sunne kommun har i samverkan med Årjäng, Torsby samt Munkfors kommuner beviljats medel från Europeiska Socialfonden för att genomföra ett kompetens- och utvecklingsprojekt. Syftet med projektet, benämnt Creare Vivere, är att kartlägga, analysera och genomföra efterfrågestyrda kompetens-, samverkans- och utvecklingsinsatser för medarbetare i de fyra Värmländska kommunerna för att överbrygga generationsväxling och för att möta behov som är en följd av en pågående omställning i kommunerna.

Creare Viveres processledare har av Sunne kommun fått ett internt uppdrag att genomföra en behovsanalys inom ramen för den projektförberedande mobiliseringsfas som ligger som underlag för projektet. Denna rapport utgör en redovisning och analys av resultatet av de fokusgrupper/workshops och den enkätundersökning som genomförts som grund för behovsanalysen.

Rapporten innehåller också en rådgivningsdel med förslag på riktlinjer för ett genomförandeprojekt med kompetensutvecklings- och samverkansinsatser. Till rapporten är en utbildningsplan utformad samt en specificerad tid- och aktivitetsplan för insatser under genomförandeprojektet.

Syftet med analysen har varit att kartlägga och analysera behoven av ökad kompetens och förändrade arbets- och samverkansformer inom och mellan kommunerna för att kunna anpassa verksamheterna utifrån framtida förutsättningar samt ökad kompetens och förändrade arbets- och samverkansformer inom och mellan kommunerna för att göra kommunerna till attraktiva arbetsgivare och locka till sig nya medarbetare.

Behovsanalysen bygger på Socialfondens riktlinjer för den aktuella utlysningen¹ som innebär att projektet Creare Vivere ska kunna integrera medarbetarnas kompetensutveckling tillsammans med arbetsplatsernas verksamhetsutveckling och att insatserna ska underlätta arbetsmiljöer som tillåter och stimulerar lärande och kompetensutveckling. Det betyder att analysen är utformad för att involvera ett tydligt organisatoriskt perspektiv där frågor som arbetsorganisation, arbetsformer och ledarskap belyses.



Modell 1: Samspelet mellan medarbetarnas kompetensutveckling och arbetsplatsernas verksamhetsutveckling.

Erfarenheter från genomförandet av de regionala strukturfondsprogrammen och Socialfondsprogrammet under nuvarande programperiod visar att utvecklingsarbetet i projekt sällan är hållbara, d v s de överlever inte efter det att projektet har avslutats². Slutsatserna är att många projekt i stor utsträckning fokuserar på insatser och utfall och i mindre omfattning på långsiktiga effekter – hållbart utvecklingsarbete som ska leda till gemensamt lärande och långsiktiga effekter där aktiviteter och resultat ses som medel för detta.

¹ Ansökningsomgång för Norra Mellansverige, 2011-04-29, Diarienummer 2011-5060002.

² Brulin och Svensson.

En väsentlig del av kartläggningen har därför, enligt modell 1, varit att underlätta planering av kompetens så att arbetsplatslärandet i de fyra kommunerna kan koppla samman individens utveckling med verksamhetens och att projektinsatserna kan leda till att nya rutiner inarbetas som kan ge effekter i verksamheterna som helhet. Det innebär att analysen är uppbyggd för att projektet ska kunna integrera medarbetarnas utbildning med verksamheternas samverkan och verksamhets- och arbetsorganisationsutveckling och att dessa ska kunna samspela i projektet.

Rapporten utgår också från de fyra sk programkriterier – samverkan, strategisk påverkan, lärande miljöer och innovativ verksamhet – som finns inom Socialfonden som underlag för genomförandet av programmet och som syftar till att säkerställa att programmet ger ett mervärde på olika nivåer.

I projekten i Socialfonden ska ett jämställdhetsperspektiv införlivas på alla nivåer och i alla steg. Den del av behovsanalysen som rör jämställdhetsfrågor berörs mycket begränsat i rapporten och redovisas mer utförligt i den separata handlingsplan för jämställdhetsperspektiv som genomförs inom ramen för andra delar av projektet.

1.2 Europeiska Socialfonden

Projektet Creare Vivere är finansierat av Europeiska Socialfonden som är EU:s viktigaste finansiella redskap för att främja sysselsättning och stimulera tillväxt i medlemsländerna. Socialfonden är uppdelat i två områden varav programområde 1 – kompetensförsörjning – riktar sig till sysselsatta.

Syftet är att projekt inom detta programområde ska³:

- underlätta för sysselsatta kvinnor och män att utvecklas i takt med arbetslivets krav,
- öka kunskapen i arbetslivet om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas samt
- öka kunskapen i arbetslivet om hur långtidssjukskrivningar kan förebyggas.

Insatserna ska främja kompetensutveckling som ska säkerställa en omställning av redan sysselsatta så att de inte riskerar arbetslöshet på grund av att de inte har efterfrågad kompetens. De ska skapa mervärde genom att möjliggöra insatser som genom adekvat kompetensutveckling bl a ska syfta till att påverka och förbättra enskilda individers och gruppers situation i arbetslivet.

Förvaltande myndighet, ansvarig för programmets genomförande, är Svenska ESF-rådet och åtta regionala ESF-planer har utarbetats inom ramen för det nationella strukturfondsprogrammet. Ett regionalt inflytande utgör en viktig grund för ett effektivt programgenomförande.

Projekten genomförs i en mobiliserings- och en efterföljande genomförandefas. Avsikten med mobiliseringsfasen är att skapa förutsättningar för den verksamhet man avser att bedriva i genomförandefasen. Det handlar om att få möjlighet att förbereda för att verksamheten ska bli relevant, genomförbar och hållbar. Förberedelsearbetet innebär att fördjupa problem- och behovsbilden och att konkretisera projektet i olika avseenden. Resultatet ligger som underlag för en förnyad bedömning om projektet kan övergå i en ESF-finansierad genomförandefas.

1.3 Projektet Creare Vivere

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 genomgripande generationsväxling som närmar sig som innebär att en stor andel av de anställda bara inom

³ Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013.

loppet av några år kommer att lämna verksamheten. Mer än 10 % av medarbetarna i kommunerna är redan idag över 60 år.

Samtidigt som en stor andel av de anställda 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.

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. Medan Årjäng och Torsby har bland de högsta talen i länet ligger Munkfors och Sunne relativt lågt.

Mot bakgrund av ovanstående förhållanden är syftet med projektet Creare Vivere, som genomförs under perioden 2012-02-01- 2014-06-30, att stärka kompetensen bland medarbetarna i de fyra kommunerna och att utveckla och ta tillvara nya och annorlunda 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, och genom metoder och verktyg för att stärka självkänsla och kreativitet, ska ges en ökad delaktighet och inflytande för att kunna påverka arbets- och organisationsformer så att de anpassas för att möta framtidens utmaningar.

Insatserna ska 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 att öka.

Det finns också en strävan 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.

En viktig samverkanspart för projektet är Sveriges Kommuner och Landsting som kommer sätta projektet i ett nationellt sammanhang. En expertgrupp med samarbetsparter kommer att bildas. För lokal förankring hos kommunernas näringsliv som också är beroende av en väl fungerande offentlig sektor för sin kompetensförsörjning kommer näringslivsråd och nätverk med kvinnor i näringslivet att inbjudas. Näringslivsråd blir även 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.

1.3.1 Målgruppen för projektet

Målgruppen för projektet utgörs av 1300 medarbetare i Sunne, Årjäng, Torsby och Munkfors kommuner med fokus på medarbetare som arbetar nära kunder/brukare/medborgare där omställningsbehovet för att möta nya krav är stort företrädesvis medarbetare som arbetar inom omsorg och utbildningssektorerna.

Medarbetare med störst behov av kompetensförstärkning för att möta framtidens krav kommer att prioriteras för att ges nya möjligheter i den generationsväxling och omställning som sker .

1.3.2 Syftet med mobiliseringsfasen

Syften med den projektförberedande mobiliseringsfasen har, i linje med redovisning i ansökan, varit att mot bakgrund av den pågående generationsväxlingen, omställningsbehov och höga ohälsotal kartlägga och analysera:

- nuläget vad gäller medarbetarnas syn på arbetsmiljö, delaktighet, inflytande och utveckling,
- medarbetarnas syn på "framtidens kommun",
- hämmande och pådrivande faktorer för att skapa "framtidens kommun",
- behovet av ökad kompetens och förändrade arbets- och samverkansformer inom och mellan kommunerna för att kunna anpassa verksamheterna utifrån framtida förutsättningar samt
- behovet av ökad kompetens och förändrade arbets- och samverkansformer inom och mellan kommunerna för att göra kommunerna till attraktiva arbetsgivare och locka till sig nya medarbetare.

1.4 Metod och material

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.

Val av datainsamlingsmetoder för kartläggningen utgör ett resultat av ett antal faktorer så som vilken typ av information som kan förväntas bli utfallet av respektive metod, hur informationen ska sammanställas samt i vilken omfattning de berörda deltagarna kunnat ha förutsättningar att medverka.

Eftersom personalen i kommunerna av praktiska skäl har antagits ha begränsat med tid att avsätta för medverkan, samt att enkätundersökningar skapar möjlighet att ställa standardiserade och identiska frågor till ett större antal respondenter som grund för ett jämförelsematerial, bygger en stor del av utvärderingen på en genomförd enkätundersökning.

Materialstudier och fokusgrupper/workshops har använts som ett komplement för att skapa en fördjupad förståelse. Datainsamlingsmetoderna i kartläggningen utgör således av en enkätundersökning, fokusgrupper/workshops samt skriftligt material.

1.4.1 Skriftligt material

Det skriftliga materialet består av Sunne kommuns projektansökan och lägesrapporter till Svenska ESF-rådet i Norra Mellansverige samt övrigt internt projektmaterial. Vidare anknys i texten till Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013, Regional plan för Socialfonden i Norra Mellansverige 2007-2013 samt Europeiska socialfonden, Ansökningsomgång för Norra Mellansverige inom programområde 1, Kompetensförsörjning, diarienummer 2011-5060002.

Därutöver bygger rapporten på en del forskningsresultat och studier kring de områden som berörs i analysen med tyngdpunkt studier som rör projektinriktat utvecklingsarbete, lärande och lärande på arbetsplatser.

1.4.2 Fokusgrupper/workshops

För att säkerställa en hög delaktighet i insatserna och för att belysa olika frågor har mobiliseringen genomförts med fokus både på medarbetar-, verksamhets- och kommunnivå. 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.

Kartläggningen inleddes med 12 fokusgrupper/workshops 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 avgjorts i samråd med projektledningen och har byggt 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 effektivt och kreativt sätt att starta en begynnande utvecklingsprocess. Syftet har varit att i grupper av max 20 personer, med en ansvarig processledare, skapa 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.

Fokusgrupper är en enkel och snabb metod som skapar delaktighet och som utgör ett effektivt kartläggningsverktyg som utgår från gruppens bedömning. En stor fördel med en fokusgrupp är att den bygger på dialog och delaktighet och att det går snabbt att sammanställa resultaten och redovisa dem.

1.4.3 Enkätundersökning

En webbaserad enkätundersökning (se bilaga 1) har besvarats av sammanlagt 1 218 medarbetare varav:

- 727 medarbetare från Sunne kommun (60 %).
- 167 medarbetare från Torsby kommun (14 %).
- 198 medarbetare från Munkfors kommun samt (16 %).
- 126 medarbetare från Årjängs kommun (10 %).

De medarbetare som besvarat enkäten är fördelade inom ramen för följande förvaltnings-/verksamhetsområden:

<u>Förvaltnings-/verksamhetsområde:</u>	<u>Antal respondenter:</u>	<u>Andel i procent:</u>
Fritidshem, förskola, grundskola, gymnasieskola, komvux eller yrkeshögskola	499	41 %
Vård och omsorg	393	32 %

<u>Förvaltnings-/verksamhetsområde:</u>	<u>Antal respondenter:</u>	<u>Andel i procent:</u>
Socialförvaltning	85	7 %
Kultur eller fritid	37	3 %
Miljö, teknik och bygg ⁴	49	4 %
Central stödfunktion inom personal, ekonomi, IT, administration eller information	76	6 %
Annat förvaltnings- eller verksamhetsområde ⁵	79	7 %
<i>Summa:</i>	<i>1 218 respondenter</i>	<i>100 %</i>

Av de 1 218 medarbetare som deltagit i enkätundersökningen utgör 1 004 (82 %) kvinnor och 214 (18 %) män.

Av respondenterna är 12 personer mellan 16-25 år (1 %), 279 personer mellan 26-40 år (23 %), 615 medarbetare i åldersgruppen 41-55 år (50 %) och resterande 312 personer 56 år eller äldre (26 %). 56 personer har arbetat i kommunen mindre än 1 år (5 %), 167 personer 1-5 år (14 %), 209 personer 6-10 år (17 %), 212 personer 11-15 år (17 %) samt resterande 574 personer mer än 15 år (47 %).

148 personer (12 %) av de 1 218 personer som medverkat i enkätundersökningen arbetar som chef med personal- och/eller budgetansvar.

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

Förutom ovanstående enkätundersökning har också medverkande i projektets styrgrupp samt de som medverkat i någon av fokusgrupperna fått en förfrågan om att skriftligen besvara hur de upplevt arbetet i grupperna samt vilka förväntningar de har på projektet.

1.5 Disposition

Projekt- och Rådgivningsrapporten är genomförd utifrån fyra delar som, tillsammans med den bakgrund till projektet som redovisas i detta inledningskapitel, strukturerar upplägget av rapporten:

- Utvecklingsarbetet inom kommunerna.
- Behovet av samverkan och förändrade arbetsformer.

⁴ Omfattar medarbetare som arbetar inom miljö- och hälsoskydd, renhållning, avfallshantering, gatuunderhåll, plan- och byggfrågor, bostäder, vatten och avlopp, energiförsörjning, räddningstjänst, civilt försvar eller teknisk service.

⁵ I gruppen som angett att de arbetar i annat förvaltnings- eller verksamhetsområde finns en andel som har besvarat frågan felaktigt och som arbetar inom några av de övriga förvaltnings- eller verksamhetsområden som anges som svarsalternativ i den berörda frågan i enkätundersökningen.

- Behovet av ökad kompetens.
- Sammanfattning och rådgivningsdel – underlag för genomförande utifrån Socialfondens ramverk och riktlinjer.

För att sätta in medarbetarnas synpunkter på projektet i rätt sammanhang, och för att underlätta för läsaren, redovisas resultatet av den enkätundersökning och de fokusgrupper/workshops som genomförts löpande i texten. De citat som anges i rapporten är hämtade från fokusgrupper och svar på fritextfrågorna som besvarats av medverkande i projektets styrgrupp och fokusgrupper.

Sunne kommun har haft möjligheter att korrigera sakuppgifter i en tidigare version av rapporten. Processledaren ansvarar dock själv för innehållet och vad som tagits med och vad som utlämnats.

2. SYNEN PÅ PROJEKTET

I den ansökan till Svenska ESF-rådet som ligger som grund för projektet Creare Vivere betonas att medborgarna idag ställer allt större krav på kommunerna och dess medarbetare.

Slutsatserna i ansökan att det med tanke på allt större krav på verksamheterna, och mot bakgrund av generationsväxling, omställningsbehov och en relativt hög ohälsa i vissa verksamheter, finns ett stort behov av ett gemensamt utvecklingsarbete i de fyra Värmländska kommunerna får stöd av företrädarna i projektets styrgrupp och många av de medarbetare som medverkat i projektets fokusgrupper.

Flertalet ger på olika sätt uttryck för att det finns ett stort behov av projektet och en positiv förväntan på vad Creare Vivere kan bidra med i form av kompetensutvecklingsinsatser och ett förstärkt samarbete över kommungränserna:

” Jag förväntar mig att kunna erbjuda vår personal konkreta och för verksamheten viktiga utbildningar. Jag förväntar mig även samverkans effekter mellan kommunerna ute i verksamheterna så man tar del av andra kommuners erfarenheter och på så sätt får inspiration och en ökat intresse till förändringar.”

”Att vi har medarbetare som känner sig kreativa och stärkta, har arbetsglädje och kompetens i sitt jobb. En region (de fyra kommunerna) som är handlingskraftig, välkomnar nya idéer och förvaltar nya kompetenser väl samt involverar nya medarbetare så de känner delaktighet i våra kommuner.”

Som grund för ett fördjupat utvecklings- och förändringsarbete inom och mellan kommunerna hänvisar representanterna i styrgruppen och i fokusgrupperna framförallt till två övergripande orsaker till behovet av projektet – ökad samverkan och förståelse mellan verksamheterna och kommunerna samt tillgång till riktad och skräddarsydd kompetensutveckling.

Framförallt betonas ett förstärkt samarbete över kommun- och förvaltningsgränser och man understryker de möjligheter som finns i Creare Vivere av att kunna fördjupa och bredda samverkan mellan kommunerna i regionen:

”Nödvändigt för oss som lever i landsbygdskommuner att hitta mötesplatser och vägar till samarbete över kommungränserna där så är möjligt. Intressant att följa processen.”

”Hoppas på samarbete över kommungränserna, vilket gör att vi får en helhet i den här delen av Värmland.”

Några representanter i fokusgrupperna poängterar också vikten att få en större kraft, förståelse och gehör för de erfarenheter och de förändringar som man lyfte fram under fokusgrupperna och att man upplever att det finns gemensamma behov med tanke på att mål och framtidsperspektiv delas mellan de företrädare och yrkesgrupper som fanns representerade i den egna fokusgruppen.

Andra företrädare från styrgruppen och fokusgrupperna lyfter fram betydelsen av de kompetensutvecklingsinsatser som projektet kan skapa förutsättningar för:

”Behovsanpassad fortbildning för att bredda kompetensen inom olika yrkesområden.”

”Kompetenshöjning och förhoppningsvis mer motiverande personal.”

2.1 Konkreta insatser med stöd av cheferna

Många medarbetare understryker under fokusgrupperna betydelsen av att utbildningarna som ska genomföras bör vara konkreta och direkt inriktade på ens eget arbete och verksamhetens uppdrag.

I de kompetensutvecklingsinsatser som planeras i Creare Vivere är det väsentligt att det egna uppdraget i skolan, äldreomsorgen, socialförvaltningen etc ligger som grund så att utbildningarna blir konkreta och att utbildningsleverantörerna som upphandlas känner till uppdraget och vad det innebär att arbeta i en kommunal verksamhet. Det är också betydelsefullt att insatserna utformas så att de bygger på praktiskt tillämpbara metoder för kompetensutveckling som utgår ifrån de problem och utvecklingsbehov som finns i verksamheterna och att insatserna planeras och genomförs i samverkan med personalen själv⁶.

Ett flertal företrädare i fokusgrupperna poängterar också betydelsen av ett ledarskap i kommunerna som tillåter medarbetarna att delta i och utveckla sig genom de olika insatser som ska genomföras och att chefer stimulerar personalen att medverka i fortbildningen eftersom det i kommunernas kulturer ibland finns ett motstånd till och till och med i vissa fall en negativ syn på utbildning och kompetensutveckling. Det är viktigt med ett framtida ledarskap i kommunerna som kan stötta medarbetarna att våga och vilja förändra sig och som har förståelse för att förändringsarbete tar tid:

”Det blir ju viktigt att våra chefer stöttar oss i detta och verkligen ger oss möjlighet att delta i utbildningarna.”

Det är också av betydelse att insatserna och projektet i sin helhet är väl förankrat bland personalen. Några medarbetare som medverkat i fokusgrupperna har låga förhoppningar på Creare Vivere och menar att projektet behöver förankras ytterligare bland medarbetarna ute i verksamheterna:

”Jag tror inte att detta kommer att gå något vidare. För jag tycker att det inte var tillräckligt förankrat hos mig och mina arbetskamrater vad det hela skulle gå ut på.”

Intrycket är att det i gruppen av chefer i sin helhet i kommunerna finns ledningsansvariga som inte informerat om Creare Vivere tillräckligt och som därför inte aktivt stött och stimulerat de anställda att engagera sig i lärande- och utvecklingsaktiviteter i projektet⁷. Det är sannolikt att det bland cheferna ute i verksamheterna finns en varierande grad av medvetande om vikten av att arbetsplatsen ska vara en miljö för lärande och utveckling och med vilka metoder det är möjligt att främja utvecklingsarbete och lärande på arbetet genom att involvera medarbetarna.

Studier visar att utvecklingsinriktade och expansiva lärmiljöer skapar fler möjligheter till lärande och utveckling än restriktiva miljöer. Utvecklingsinriktade, expansiva lärmiljöer karakteriseras t ex av goda möjligheter att delta i olika arbetsuppgifter och sammanhang, tillgång till olika lär- och kompetenshöjande aktiviteter, uppmuntran och stöd från chefer och arbetskamrater, medan restriktiva lärmiljöer karakteriseras av begränsade möjligheter till varierande arbetsuppgifter, lär- och kompetenshöjande aktiviteter och en ambivalens till lärande inom organisationen.

2.2 Projektet som en del av verksamhetsplaneringen

Några av medarbetarna lyfter fram vikten av att insatserna inom Creare Vivere måste integreras med den interna verksamhetsplaneringen. De som pekar på dessa behov hänvisar i vissa fall till att

⁶ Se Svensson och Åberg.

⁷ Se Berner, Davidsson och Svedin samt Rönnqvist.

liknande utvecklingsprojekt i den egna kommunen tenderat att bli isolerade insatser som inte fått några större effekter i verksamheterna:

”Vi har kört något liknande utbildningsprojekt tidigare men det gav inte speciellt mycket varken för medarbetarna eller verksamheterna.”

Dessa erfarenheter ligger i linje med de från genomförandet av de regionala strukturfondsprogrammen och Socialfondsprogrammet under nuvarande programperiod som visar att utvecklingsarbetet i projekt sällan är hållbara, d v s de leder sällan till långsiktiga effekter på verksamhetsnivå efter det att projektet har avslutats⁸.

En förklaring till de erfarenheter som finns av projektinriktade insatser som genomförts kan vara att projektformen försvårat hållbarheten av resultaten eftersom den gör det naturligt att fokusera på kortsiktiga resultat och inte långsiktiga effekter. Svårigheterna och begränsningarna ligger i att ett projekt har avgränsade mål, är tidsbestämda, bedrivs vid sidan av ordinarie verksamhet och vanligtvis har internt fokus.

Det är viktigt av flera skäl att insatserna och resultatet av projektet Creare Vivere kan tas om hand och bli en integrerad del av de verksamheter och kommuner som projektet omfattar.

Ett skäl är att det är väsentligt att implementera resultatet i verksamheterna och att integrera projektets insatser i det arbete som redan pågår i kommunerna och inom ramen för det regionala utvecklingsarbetet.

En ytterligare orsak är att ansökan och riktlinjerna i utlysningen betonar vikten för projektägarna att planera och hantera kompetensutvecklingen och samverkansinsatserna i projekten på ett sätt som styr organisationerna mot dess mål. Bilden av verksamheterna, utifrån resultatet av fokusgrupperna, är att återkoppling av kompetensutvecklingsinsatser mot arbetsplatsens eller förvaltningens mål och uppdrag är mindre vanlig, att det ofta saknas rutiner för detta och att verksamheterna många gånger enbart tillvaratar delar av kompetensutvecklingens fördelar.

Det är därför viktigt att Creare Vivere byggs upp utifrån ett strategiskt perspektiv som både fokuserar på de enskilda medarbetarna och hur medarbetarna samspelar med varandra i riktning mot de gemensamma mål som finns för verksamheterna och kommunerna. Strategi i detta sammanhang kan ses som en beskrivning av vad verksamheterna skall ägna sig åt, deras mål samt hur arbetet skall genomföras⁹.

Ambitionerna med Creare Vivere bör därför vara att kompetensutvecklingsinsatserna ska bli en integrerad del i verksamhetsplaneringen på alla nivåer och att det för de medarbetare som deltar ska finnas en tydlig koppling mellan verksamhetens mål och den egna kompetensutvecklingen:

”Det är mycket viktigt att utbildningarna utformas utifrån verksamheternas behov och att medarbetarna kan se denna koppling i insatserna.”

En ytterligare orsak till att Creare Vivere bör utgå från verksamheternas mål, uppdrag och behov är att projekt med medel från Socialfonden inte enbart ska ha fokus på de resultatmål som är tänkta att uppnås inom ramen för projekttiden utan i minst lika stor utsträckning på långsiktiga effekter.

⁸ Brulin och Svensson.

⁹ Se Adler och Frössevi.

Strategisk påverkan inom Socialfonden handlar om att föra in resultat och erfarenheter i ordinarie verksamhet och att projektresultaten ska förändra organisationernas arbete på ett varaktigt sätt.

2.3 Vikten av uppföljning och utvärdering

En ytterligare aspekt, som några medarbetare poängterar under fokusgrupper, är vikten av att följa upp insatserna – att följa upp och utvärdera utbildningsinsatserna löpande under projektet för att se om och hur kunskapen används i det dagliga arbetet:

”Jag förväntar mig att projektet kommer att följas upp ute verksamheterna genom att det finns en dialog kring olika utvecklingsområden...//...”

Bilden av kommunerna, utifrån resultatet av fokusgrupperna, är att det delvis saknas en strategi och framförallt kunskap i verksamheterna om att mäta värdet av kompetensutvecklingen på medarbetarnivå. Att mäta och värdera kompetensutveckling blir en allt vanligare företeelse även om det fortfarande inte är allmänt vedertaget. Frånvaron av detta i verksamheterna verkar dock snarare grundas på oförmåga än ovilja. Det upplevs helt enkelt som komplicerat och ett för stort gap mellan utbildning och arbetsplatsernas mål och uppdrag för att på ett trovärdigt sätt kunna mäta och värdera insatserna.

Den forskning som genomförts inom området visar generellt att organisationer i stor utsträckning värderar hur tillfredställda medarbetarna är med en utbildningsinsats men väldigt sällan påverkan på arbetsuppgifterna.

Några av medarbetarna uttrycker i fokusgrupperna behovet av att i projektet inte enbart utvärdera själva lärandet utan också applicerandet av lärandet i arbetet:

”Poängen måste väl vara att följa upp och kontrollera att man använder kunskaperna i sitt eget arbete.”

Argumentet är att om de nya kunskaperna i Creare Vivere inte appliceras i det egna arbetet kan det inte heller hävdas att kompetensen har höjts inom organisationerna i kommunerna. Det rör då inte enbart en värdering och bedömning av medarbetarnas reaktioner på utbildningen, d v s vad var intrycket av utbildningen och hur nöjda deltagarna är, utan även:

- *Värdering/bedömning av kunskap:* Värdering av vad deltagarna lärt sig i jämförelse med förvaltningens och kommunens uppdrag och mål.
- *Värdering/bedömning av kompetens:* Värdering hur väl deltagarna applicerar sina kunskaper i praktiken.

Det är också väsentligt att, i linje med ESF:s rekommendationer¹⁰, få till stånd en lärande utvärdering under Creare Viveres genomförande. En utvärdering som bör påbörjas tidigt i projektet för att kunna följa hela projektgenomförandet, syfta till att studera metoder, processer och resultat och att värdera dessa delar i förhållande till projektidén och Socialfondsprogrammets intentioner, ha ett kritiskt förhållningssätt men också konstruktivt och kontinuerligt ge snabb återföring till projektledningen för ett gemensamt lärande och möjlighet att löpande styra och utveckla projektet.

¹⁰Handledning för uppföljning och utvärdering inom Socialfondsprojekt, promemoria, Europeiska Socialfonden december 2012.

3. BEHOVET AV SAMVERKAN OCH FÖRÄNDRADE ARBETSFORMER

Ett primärt syfte med projekt inom Socialfonden är att de ska bli en integrerad del av de verksamheter som projektet omfattar och bidra till en strategisk påverkan. Som grund för en strategisk påverkan, som ett resultat av projektets insatser, betonar Socialfonden samverkan som bygger på Europeiska kommissionens partnerskapsbegrepp. Tanken är att en bred sammansättning av aktörer ska kunna bidra med sin specifika kompetens och erfarenhet och därigenom öka förändringskraften i organisationernas arbete på ett varaktigt sätt.

En av de mekanismer för hållbart utvecklingsarbete, att resultat och effekter kan tas om hand och leda till långsiktiga effekter, som även lyfts fram i forskningen är samverkan mellan viktiga aktörer och organisationer som bygger på gemensam kunskapsbildning varvat med handling. Tanken är att kompetensutvecklingsinsatser ska genomföras parallellt med en utveckling av samverkan och förändrade arbetsformer för att skapa stödstrukturer för lärande.

3.1 Samverkan i projektet Creare Vivere

Upplägget av projektet Creare Vivere bygger ytterst på ett "partnerskap" eftersom den breda sammansättningen av medverkande kommuner och samarbetspartners utgör "dynamiken" i projektet. Många medarbetare uttrycker också under fokusgrupperna att det är positivt att kommunerna gemensamt tagit initiativ till att genomföra projektet:

"Jag tror att det som är styrkan i detta projekt är att vi är så många kommuner som gör det tillsammans och att vi kan utforma det ihop."

"Partnerskapet" i Creare Vivere kan sannolikt leda till resultat som inte kan åstadkommas utan den breda representationen av medverkande kommuner genom att det blir möjligt att arbeta över kommun- och förvaltningsgränser för att samordna insatser och utveckla och utbyta erfarenheter kring gemensamma metoder och rutiner i verksamheterna.

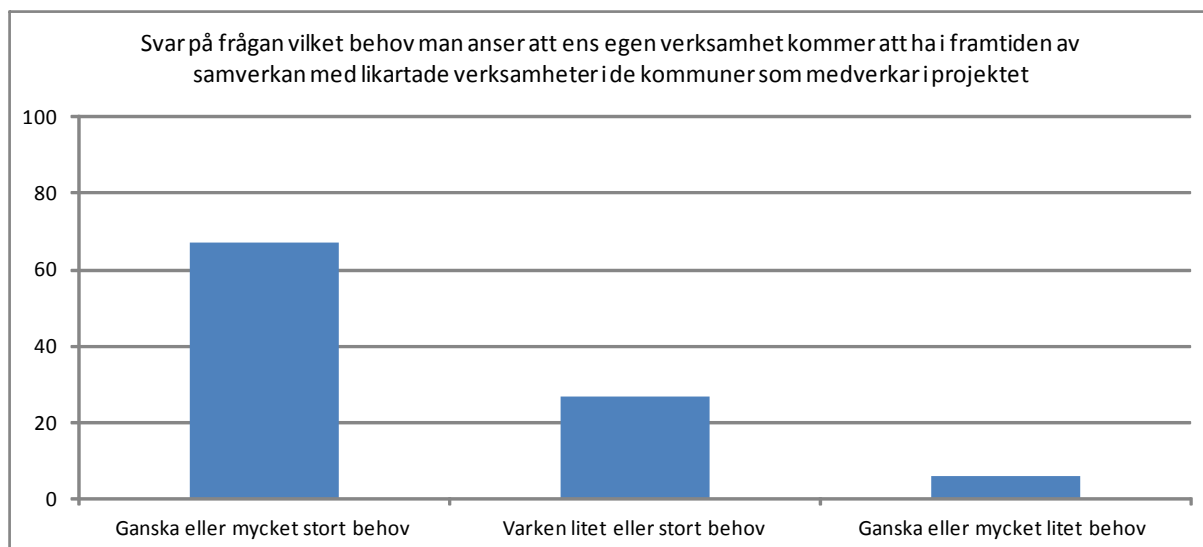
En del av mobiliseringsfasen har handlat om att kartlägga behovet av samverkansinsatser kring hur den samlade kunskapen och de gemensamma resurserna i ökad utsträckning kan användas mellan verksamheterna för att öka samarbetet över kommunerna och förvaltningarna.

En grundläggande idé för projektet Creare Vivere är att det utgår från arbetsformernas betydelse för ett ökat lärande och en bättre hälsa och att utveckling av förändrade arbetsformer och ökad samverkan kan skapa stödstrukturer för lärande.

Bakgrunden är bland annat studier som visar att det är större risk att misslyckas med en förändringsprocess när satsningen är baserad på ett för smalt perspektiv där medarbetarna inte interagerar och därmed inte utsätter varandra för påverkan. Slutsatserna är att kompetens utvecklas i relationer med andra¹¹.

Av de 1 218 medarbetare som deltagit i en enkätundersökning är det, enligt tabell 2, en stor andel, nästan exakt två tredjedelar, 67 %, som anger att de ser ett ganska eller mycket stort behov av samverkan med likartade verksamheter i de kommuner som medverkar i projektet.

¹¹ Garavan.



Tabell 2: Svar på frågan vilket behov man anser att ens egen verksamhet kommer att ha i framtiden av samverkan med likartade verksamheter i de kommuner som medverkar i projektet.

Intrycket från fokusgrupperna är att det finns en relativt stor samsyn kring behovet av ett utökat samarbete i framtiden mellan de fyra kommunerna för att på sikt skapa en större beredskap. Många av de utmaningar som kommunerna står inför upplevs som gemensamma och flertalet medarbetare ser därför ett behov av en utvidgad och fördjupad samverkan:

”Vi som är så små kommuner måste samarbeta på många olika sätt. Vi brottas ju med samma problem inför framtiden så det är en förutsättning.”

”Jag förväntar mig även samverkans effekter mellan kommunerna ute i verksamheterna så man tar del av andra kommuners erfarenheter och på så sätt får inspiration och ett ökat intresse till förändringar.”

”Få ta del av andra kommuners sätt att arbeta med övergripande kommunfrågor.”

Åldersstrukturen bland de kommunanställda visar att många medarbetare kommer att gå i pension de kommande åren. Generationsväxlingen kan komma att innebära att kommunerna tappar aktiv befolkning och att försörjningsbördan kraftigt kommer att öka för dem som arbetar och i samband med det finns en risk att den kommunala ekonomin försvagas. Detta kräver också, enligt resultatet av fokusgrupperna, en samverkan och ett underlag kring nya idéer för att bättre hantera och samordna frågor som rör rekrytering och kompetensförsörjning:

”Det är klart att med sviktande antal invånare och med allt fler som går i pension så krävs det en ökad samverkan. Det är väl en överlevnadsfråga.”

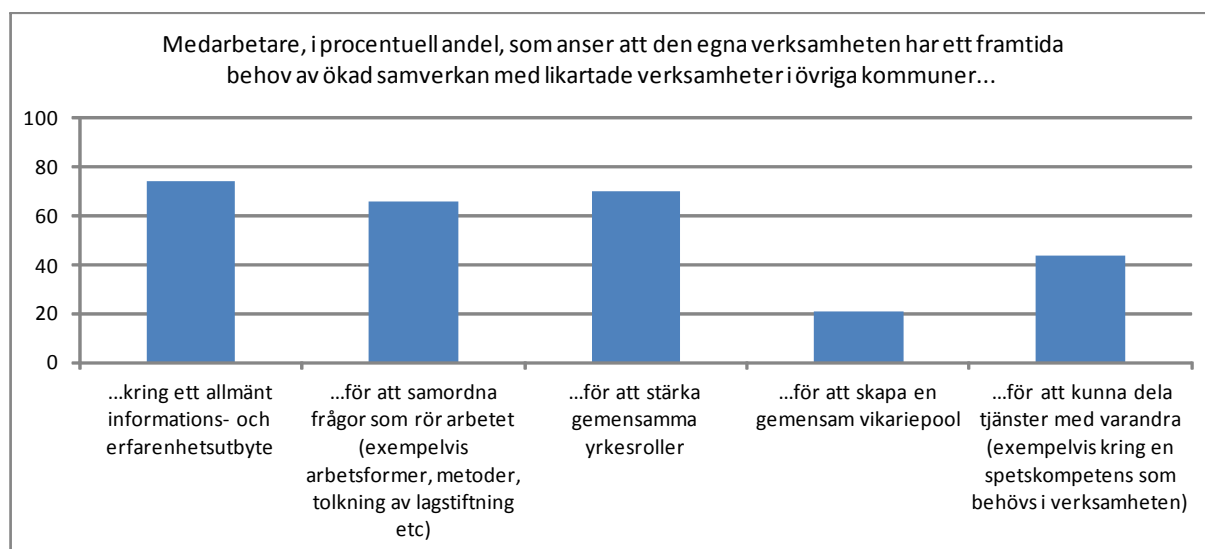
Det tydliga uttrycket för behov av samarbete finns bland medarbetare inom alla förvaltningsområden och man understryker generellt att behovet av samverkan finns på olika nivåer och på olika områden:

”Jag tror att det är viktigt att samarbetet i projektet läggs upp på olika sätt. Det kanske finns ett mer strategiskt behov av samverkan på kommunledningsnivå men det finns också behov av mer praktisk och konkret samverkan på lägre nivåer i förvaltningarna.”

Som grund för samverkansinsatserna i Creare Vivere understryker en del medarbetare att det är viktigt att inledningsvis kartlägga och få överblick över den samverkan som finns och de samverkansinitiativ som tagits i de olika delarna av regionen, men framförallt att bygga projektets samverkansinsatser utifrån erfarenheter av den samverkan som redan bedrivs.

En ytterligare väsentlig fråga, som dock lyfts fram i relativt få fall, är att Creare Vivere bör byggas upp så att den gemensamma kunskapsbildningen i projektet via utbildningsinsatser kan varvas och integreras med samverkansinsatser. Förändrade arbetsformer ska skapa stödstrukturer för lärande exempelvis genom att samverkan byggs upp så att kompetensen i organisationerna och bland medarbetarna kan användas.

3.2 Orsaker till behovet av samverkan



Tabell 3: Medarbetare, i procentuell andel, som anser att den egna verksamheten har ett framtida behov av ökad samverkan med likartade verksamheter i övriga kommuner kring ett allmänt informations- och erfarenhetsutbyte, för att samordna frågor som rör arbetet (exempelvis arbetsformer, metoder, tolkning av lagstiftning etc), för att stärka gemensamma yrkesroller, för att skapa en gemensam vikariepool samt för att kunna dela tjänster med varandra (exempelvis kring en spetskompetens som behövs i verksamheten).

3.2.1 Samarbete för erfarenhetsutbyte, samordning och för att stärka yrkesroller

Enligt tabell 3 anser en övervägande majoritet, något mindre än tre fjärdedelar, av de som medverkat i enkätundersökningen att de ser ett framtida behov av att stärka informations- och erfarenhetsutbytet med likartade verksamheter i övriga kommuner och att öka samverkan för att stärka gemensamma yrkesroller.

Det relativt stora intresset för erfarenhetsutbytet motiveras ofta med att ett ökat informationsutbyte mellan verksamheterna, med både gemensamma och skiftande uppdrag men framförallt olika förutsättningar för att bedriva arbetet, kan stärka förståelsen för kollegors arbetssätt och ge idéer om hur andra arbetar med de egna frågorna i skolan, förskolan, äldreomsorgen etc:

”Utvecklingen i skolan går snabbt, det är en ny läroplan så det finns stora behov och skulle vara intressant att ta del av hur andra skolor i andra kommuner jobbar med de här frågorna.”

”Omsorgen jobbar rätt snävt och vi har behov av att dela Erfarenheter inför framtiden kring hur andra arbetar i hemtjänsten.”

Exakt två tredjedelar, 66 %, understryker nödvändigheten av att genom ökad samordning över kommungränser skapa tydligare och gemensamma arbetssätt och samordnade rutiner för tolkning av lagstiftning inom det egna arbetsområdet.

Gemensamma arbetssätt och rutiner kan exempelvis omfatta diskussioner och samverkan om man anser att den egna verksamhetens medarbetare har tillräcklig kompetens exempelvis för att tolka lagar, förordningar och föreskrifter, förstå hur den politiska organisationen fungerar och läsa av den politiska ledningens intentioner och målsättningar, bemöta medborgare på ett professionellt och förtroendeingivande sätt samt kunskap och frågor inom det specifika verksamhetsområde som den aktuella tjänstemannen arbetar inom.

Ett ytterligare strategiskt samarbetsområde som lyfts fram rör samverkan mellan kommunerna inom ramen för den framtida personal- och kompetensförsörjningen. Dessa frågor uppfattas som nyckelfrågor för samtliga i projektet medverkande kommuner och det kommer, enligt det som uttrycks i fokusgrupperna, att finnas behov av ett gemensamt informations- och erfarenhetsutbyte kring framtida metoder och strategier för att rekrytera såväl en "bas" av nya medarbetare som personer med specialistkompetenser till olika tjänster inom förvaltningarna.

I en sådan samverkan framförs också förslag att samordna och förstärka gemensamma framtida insatser mellan kommunerna för att gemensamt marknadsföra kommunerna som attraktiva arbetsgivare.

Intrycket är att medarbetarna anser att kommunerna i regionen många gånger har en alldeles för negativ självbild och att verksamheterna måste bli bättre på att kommunicera det positiva i att arbeta i offentlig verksamhet och visa vilka möjligheter som finns. Kommunerna består i många fall av de mest engagerade och motiverade medarbetarna på arbetsmarknaden i stort men ändå har kommunerna generellt en "dålig image".

Trots att kommunerna erbjuder en mycket stor mängd olika stimulerande, kvalificerade och viktiga arbetsuppgifter är det få studerande som har kommunerna som förstaval av arbetsgivare när de är klara med sin utbildning sannolikt beroende på att privata arbetsgivare är bättre på att presentera och marknadsföra sig.

Många av de jobb möjligheter som finns i kommunerna ligger långt upp på de prioritetslistor som rangordnar vad unga vill arbeta med. Med tanke på att den unga generationen är väldigt "imageorienterad" är det viktigt att kommunerna får möjligheter till ökad kunskap genom projektet för att utforma och genomföra undersökningar hur de kommunala verksamheterna i ökad utsträckning kan marknadsföra sig som attraktiva arbetsgivare.

I fokusgrupperna ges uttryck för att om allmänheten hade mer kunskap och förståelse för vilka meningsfulla och intressanta arbetsuppgifter det finns i kommunerna skulle det sannolikt se annorlunda ut. Kommunerna har enligt vissa representanter i fokusgrupperna mycket att lära när det gäller marknadsföring av sig själva som intressanta arbetsgivare. Dessa kunskapsbehov blir inte minst viktigt nu i samband med att stora pensionskullar går i pension och när det finns omedelbara behov av att attrahera den unga arbetskraften.

Något som är mycket anmärkningsvärt, med tanke på att de fyra glesbygdskommunerna i projektet präglas av en generationsväxling och befolkningsminskning, är att det i fokusgrupperna i princip inte alls framförs synpunkter om samverkan för att genom invandring minska utflyttningsciffrorna och för att fylla många av de samhällsbehov som de fyra kommunerna har.

Bara vid ett tillfälle under de 12 fokusgrupper som genomförts nämns behovet av ett ökat strategiskt samarbete för att kommunerna ska kunna göra sig mer attraktiva för invandrargrupper, varför invandrare ska flytta till kommuner med negativ befolkningsutveckling och vad kommunerna kan erbjuda invandrare som inte storstadskommunerna kan. I den enkätundersökning som genomförts är det bara 29 % som anger att de på sin arbetsplats behöver rekrytera mer personal med annan etnisk bakgrund än svensk.

Detta trots att många studier visar att flertalet kommuner idag som har en negativ befolkningsutveckling har goda möjligheter att erbjuda fördelaktiga förhållanden för integreringen av utrikesfödda på arbetsmarknaden¹². Jämfört med invandratäta förorter i storstäderna kan de också erbjuda bättre boende till billigare pris, samt tryggare omgivningar.

Invandrare i små kommuner får också bättre individanpassad uppföljning, knyter kontakter lättare med kommuninvånarna och fångar på det sättet lättare upp språket.

Det finns, trots att behovet sällan nämns, ett stort behov av att genom ökad samverkan i kommunerna för att bidra till en ökad medvetenhet om att en ökad invandring är nödvändig och att den kan föra med sig positiva effekter på kommuner med negativ befolkningsutveckling.

Frågor om jämställdhet redovisas och diskuteras i den separata handlingsplan för jämställdhetsperspektiv som genomförts inom ramen för andra delar av projektet. Det är dock noterbart, trots att ett flertal förvaltningar och yrkesområden inom kommunerna domineras av kvinnliga anställda, att det bara, enligt enkätundersökningen, är 37 % av medarbetarna som anser att det finns mans- och/eller kvinnodominerade arbetsområden/arbetsuppgifter på en egen arbetsplats och bara 44 % som anser att man på sin arbetsplats behöver rekrytera personal för att skapa en jämnare fördelning mellan kvinnor och män.

3.2.2 Samarbete via gemensamma resurser

Enligt tabell 3 anser en relativt stor andel, 44 %, av de som medverkat i den enkätundersökning som genomförts att det finns ett behov av ett utvidgat samarbete med likartade verksamheter i andra kommuner för att kunna dela tjänster med varandra för att täcka behovet av kompetens och resurser på olika områden.

En samverkan under genomförandet kan handla om att undersöka hur de samlade spetskompetenserna inom framförallt skola/förskola, omsorg och socialförvaltning kan användas mellan kommunerna för att underlätta planering med det egna uppdraget som utgångspunkt, men också för att skapa en rimlig arbetsbelastning för medarbetarna och därigenom förebygga ohälsa.

Genom Creare Vivere kan det, enligt vissa medarbetare, 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 på begränsade resurser internt. Utgångspunkten är att ett utökat samarbete kan täcka behovet av kompetens och resurser:

*”Det är ju inte rimligt att vi som är så små kommuner ska kunna ha spetskompetenser till allt.
Det är väl naturligt om vi hade samarbetat kring detta.”*

¹² Se Hojem.

Ett ytterligare argument för samverkan med fokus på att dela spetskompetenser är att en sådan skulle kunna ge de kommunala verksamheterna bättre möjligheter att utforma verksamhet och service efter kommuninvånarnas behov och önskemål:

”Har vi tillgång till spetskompetenser i kommunen så är det klart att det kan gynna våra kommuninvånare.”

En dryg femtedel av de medarbetare som besvarat enkätundersökningen, 22 %, menar att den egna verksamheten har ett framtida behov av ökad samverkan med likartade verksamheter i övriga kommuner för att skapa en vikariepool. Medarbetare inom framförallt förskola och omsorg menar att även om man har en realistisk grundbemanning i verksamheten så kommer det att uppstå tillfällen då belastningen överskrider för vad man klarar av med ordinarie personal.

Ett ytterligare förslag på 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:

”Att erbjuda heltid är viktigt för att vara en attraktiv arbetsgivare.”

Genom en sådan samverkan kan man enligt fokusgrupperna underlätta en ökad jämställdhet i kommunerna då män, som är underrepresenterade i många verksamheter, i ökad utsträckning efterfrågar heltidstjänster, och samtidigt också lättare klara av den framtida personalförsörjningen.

Man konstaterar att många personer som är födda och uppvuxna i regionen utbildar sig utanför Värmland och därefter inte återvänder. Denna målgrupp är också, enligt synpunkter som förs fram i fokusgrupperna, lättare att ”locka tillbaka” om kommunerna i större utsträckning än kan erbjuda heltidstjänster idag genom en ökad samverkan.

3.3 Samverkan med externa parter

När det gäller samverkan med externa parter under projektets genomförande framförs i fokusgrupperna framförallt behov av ett ökat samarbete med skola och högskola kring frågor som rör möjligheter att konkurrera om framtidens arbetskraft. Det kan handla om insatser för att underlätta generationsväxlingen och hur kommunerna kan bli mer attraktiva som arbetsgivare.

Detta arbete bör enligt förslag handla om ”bilden av kommunen” och lyfta fram aspekter som rör att det i den kommunala verksamheten finns spännande arbetsmöjligheter och att arbetet i offentlig verksamhet är viktigt och meningsfullt.

Insatserna i projektet kan/bör knytas till Karlstads Universitets forskningsarbete kring ”bilden av en kommun” framförallt i syfte att diskutera hur man kan locka fler studenter från högre utbildning till tjänster och funktioner i de kommunala verksamheterna. En sådan samverkan kan också omfatta grund- och gymnasieskolor för att redan tidigt arbeta med synen på kommunen som arbetsgivare:

”Om kommunerna syns mer på högskolor och skolor kan den yngre generationen lättare få information om de utvecklings- och utbildningsmöjligheter som finns i kommunerna.”

Ett sådant arbete kan knytas till samverkan med Sveriges Kommuner och Landsting i syfte att generalisera resultaten och sprida erfarenheter till andra kommuner i landet.

En viktig aspekt av kommunernas framtid, enligt det som uttrycks i fokusgrupperna, rör förmågan att attrahera nya företag att etablera sig i regionen som grund för ökade intäkter och anställningstillfällen i kommunerna.

En del av projektet bör därför, enligt förslag, avsätta resurser för en stärkt näringslivsutveckling lokalt i den egna kommunen men också i syfte att underlätta och fördjupa en samverkan av det gemensamma näringslivsarbetet i samtliga kommuner.

Det kan exempelvis handla om insatser för att utveckla/ förbättra verktyg/arbetsätt för en stärkt näringslivsutveckling i den egna kommunen och bidra till att attraktiva miljöer för näringslivets utveckling och tillväxt skapas samt insatser för att förändra förhållningssättet för företagande i samverkan med skolor och utbildningsanordnare. Insatserna bör utgå från och bygga på de erfarenheter som gjorts i projektet Genius Loci och omfatta kommunernas näringslivsråd och nätverk med kvinnor i näringslivet.

Ett väsentligt samverkansbehov, som inte berörs i fokusgrupperna, och som diskuterats ovan, omfattar hur kommunerna, i samverkan med näringslivet och civila organisationer kan verka för att göra kommunerna mer attraktiva för invandrargrupper.

3.4 Intern samverkan

En ytterligare fråga som legat som underlag för kartläggningen under mobiliseringsfasen har rört hur förändrade arbetsformer inom de egna verksamheterna och arbetsplatserna kan skapa stödjande strukturer för ökat lärande och förebyggande av ohälsa.

Många av de medarbetare som medverkat i fokusgrupperna anser att en prioriterad fråga för att behålla befintlig personal och för att attrahera nya medarbetare rör behovet att skapa mer generösa anställningsvillkor och en förbättrad arbetsmiljö i verksamheterna:

*”För att attrahera nya medarbetare är det viktigt att personalen
”tycker att det är roligt att gå till jobbet.”*

Ambitionen ska vara att skapa goda och trivsamma arbetsplatser där varje medarbetare känner arbetsglädje och har möjlighet till inflytande, utveckling och kreativt tänkande:

”Det kanske allra viktigaste för att vi som jobbar i kommunen och för att vi ska kunna locka till oss nya medarbetare är att vi har ett bra samarbete på arbetsplatsen och en bra arbetsmiljö.”

Enligt tabell 4 anser 79 % av de medarbetare som medverkat i enkätundersökningen att man har en bra stämning på den egna arbetsplatsen. En något mindre andel, cirka 60 %, menar att man på arbetsplatsen har en bra psykosocial arbetsmiljö samt att samarbetet fungerar bra på arbetsplatsen.

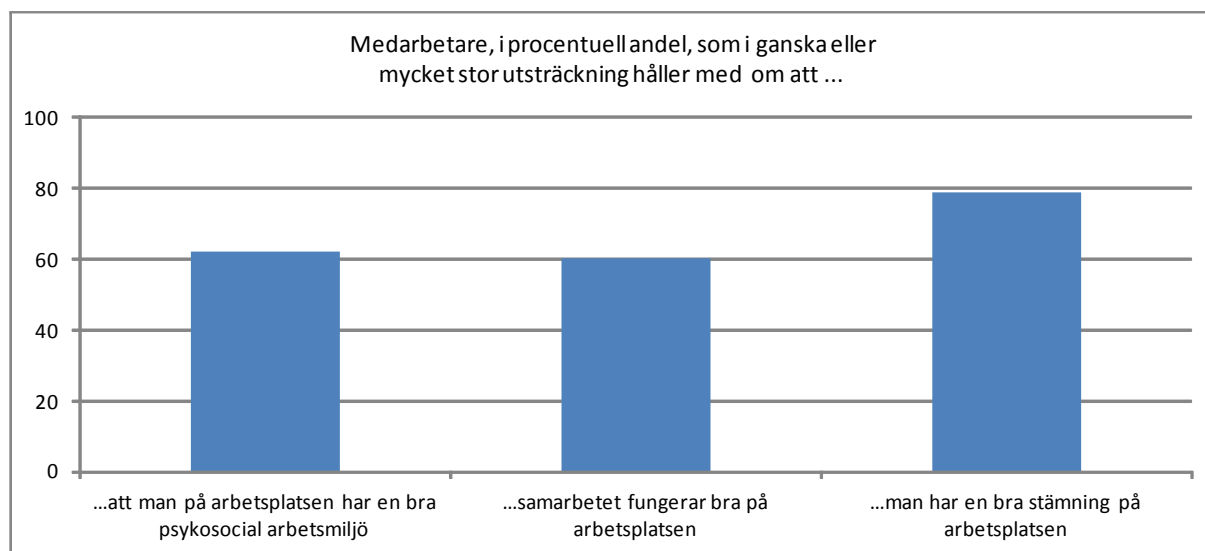
Drygt två tredjedelar, 68 % av medarbetarna, anser att de har ganska eller mycket stort behov av en förbättrad intern samverkan på sin arbetsplats:

”Jag tror alltid att det finns utrymme för att samarbeta bättre med de arbetskolleger man har.”

När det gäller intern samverkan diskuteras framförallt behovet av en flexibel arbetsorganisation som kan tillgodose flexibla arbetstidslösningar för att kunna behålla och attrahera ny arbetskraft inte minst p g a att detta i en del fall skulle ge medarbetare större möjligheter att arbeta hemifrån under vissa delar av arbetstiden. Att skapa "trivsamma arbetsplatser" kan också stimuleras genom att anordna team- och grupputvecklingsinsatser för personalen inom ramen för projektet.

När det gäller projektets ambition att kommunerna ska sträva efter att vara inkluderande arbetsplatser för olika kompetenser kan det, enligt vissa fokusgrupper, underlättas genom en inventering av vilka kompetenser och förmågor som finns bland medarbetarna och hur dessa kan användas inte bara på medarbetarens egen arbetsplats och verksamhet utan eventuellt också komma till nytta i andra verksamheter och förvaltningar.

Vidare kan det innebära att personal från olika delar av kommunerna kan ansvara för utbildningar och föreläsningar som ska genomföras i projektet. En möjlighet är att medarbetare inom skolans verksamhet kan ansvara för utbildningsinsatser inom pedagogik som det finns behov av för personal exempelvis i kommunernas socialförvaltningar.



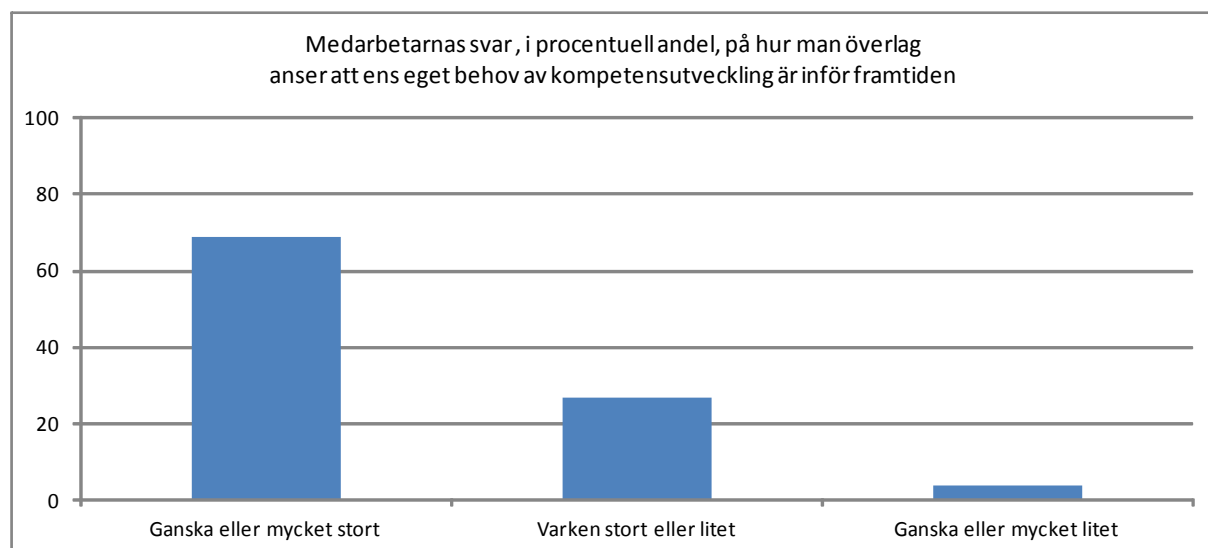
Tabell 4: Medarbetare, i procentuell andel, som i ganska eller mycket stor utsträckning håller med om att man på arbetsplatsen har en bra psykosocial arbetsmiljö, att samarbetet fungerar bra på arbetsplatsen samt man har en bra stämning på arbetsplatsen.

4. BEHOVET AV ÖKAD KOMPETENS

Projekt inom Socialfonden ska genomföra kompetensutvecklingsinsatser som ska underlätta för sysselsatta kvinnor och män att utvecklas i takt med arbetslivets krav. Insatserna ska skapa mervärde genom att möjliggöra insatser som ska syfta till att påverka och förbättra enskilda individers och grupper situation men också strategier genom tillvaratagande av adekvat kompetensutveckling och formella och informella rutiner och praxis på arbetsplatserna för utveckling samt tillvaratagande av befintlig kompetens.

Genom att möta kompetensbehov bland de medarbetare som arbetar i Sunne, Torsby, Årjäng och Munkfors kommuner och samtidigt utveckla interna arbetsformer och stärka samverkan mellan de verksamheter som deltar i projektet Creare Vivere, ska det skapas förutsättningar för att både öka lärande och anställningsbarhet¹³ och att förebygga ohälsa.

I detta kapitel redovisas resultatet av den kartläggning av kompetensbehovet som genomförts under mobiliseringsfasen. Kartläggningen omfattar både behovet av gemensamma och förvaltnings-specifika kompetensbehov.



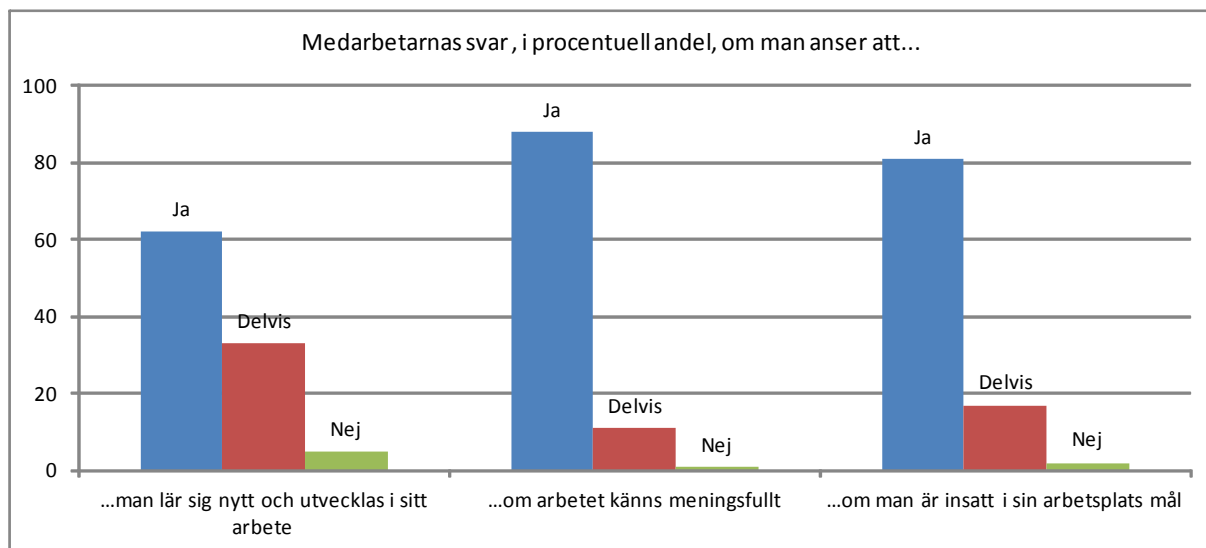
¹³ När det gäller programområdets syfte att stärka medarbetarnas anställningsbarhet är begreppet i stort ett uttryck för en individs speciella kompetens och erfarenhet som personen ifråga kan konkurrera med på arbetsmarknaden.

Utbildning och utveckling kan generellt sägas öka en persons anställningsbarhet genom att individens kompetens och erfarenhet utökas. Den utbildning man får kan också avgöra på vilken marknad man kan konkurrera med sin anställningsbarhet. Enligt den forskning som gjorts inom området kan den typ av utbildning som en person får via sin arbetsgivare resultera i två olika typer av anställningsbarhet (Se Woodruffe).

Den första rör ens egen konkurrenskraft internt i relation till ens nuvarande jobb. Även om det personen kan lära sig kan vara mycket användbart och kan hjälpa den enskilde att avancera inom sin egen organisation, så är det av marginellt intresse för andra arbetsgivare. Hög intern anställningsbarhet gör medarbetaren en värdefull resurs men dock bara hos den egna arbetsgivaren. Den andra typen av anställningsbarhet är både intern och extern - utbildningen har ett långsiktigt värde som kan stödja medarbetaren att utföra sitt nuvarande jobb, men också skapa möjligheter att ta med sig den om personen slutar.

Tabell 5: Medarbetarnas svar, i procentuell andel, på hur man överlag anser att ens eget behov av kompetensutveckling är inför framtiden.

Enligt tabell 5 anser drygt tredjedelar, 69 %, av medarbetarna att deras kompetensbehov överlag är ganska eller mycket stort, 27 % menar att det varken är stort eller litet medan en marginell andel, 4 %, menar att deras behov av kompetens är ganska eller mycket litet.



Tabell 6: Medarbetarnas svar, i procentuell andel, om man anser att man lär sig nytt och utvecklas i sitt arbete, om arbetet känns meningsfullt samt om man är insatt i sin arbetsplats mål.

Enligt tabell 6 anser en betydande andel av de medarbetare som besvarat enkäten, 88 %, att ens eget arbete känns meningsfullt. 11 % menar att det *delvis* känns meningsfullt medan en marginell andel, 1 %, anser att de egna arbetsuppgifterna inte känns meningsfulla.

Det är dock, i relation, en mindre andel, 62 %, som anser att man lär sig nytt och utvecklas i sitt dagliga arbete. Exakt en tredjedel, 33 %, anser att de *delvis* utvecklas i sitt arbete medan resterande 5 % menar att de inte utvecklas på arbetet.

En relativt stor andel, 81 %, är insatta i sin arbetsplats mål.

4.1 Nyckelkompetenser

I de fokusgrupper som genomförts inom ramen för Creare Vivere är det möjligt att identifiera framförallt fyra kommun- och förvaltningsövergripande kompetensbehov inför framtiden.

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 omvärldsförändringar förändringar och för att man ska ha en chans att lyckas på en arbetsmarknad i ständig förändring. Kompetensbehoven rör:¹⁴

- Bemötande/Kommunikation
- Data/IT
- Individens och organisationens lärande
- Ledarskap

¹⁴ Nyckelkompetenser för livslångt lärande, Europeiska Gemenskaperna 2007.

4.1.1 Nyckelkompetens 1: Bemötande/Kommunikation

Enligt resultatet av fokusgrupperna finns det ett behov av kommunövergripande bemötandebildning för de anställda. 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:

”Bemötande är viktigt för våra invånare. Tror ibland att vi möter dem på lite olika sätt och att vi måste bli bättre på detta. Det handlar ju både om att kommunicera med barn och elever, de äldre och andra invånare i kommunerna”

Utbildningen bör bygga på hur man vill att kommuninvånarna ska bli bemötta av de kommunanställda. Hur ska vi kunna få kunden och medborgaren i centrum? Hur kan vi hjälpa medborgarna och få deras behov att ligga som underlag och styra utformningen av kommunernas verksamheter?

De värdegrunds- och attitydfrågor som lyfts fram i utbildningen bör ha en tydlig koppling till kommunernas arbete med mångfalds- och jämställdhetsfrågor.

Utbildningsinsatserna kan skapa förutsättningar för att arbeta med de värden och de attityder som man vill ska präglade organisationerna samtidigt som utbildningen kan ge chefer i verksamheterna signaler på vilka frågor och bemötandesituationer som är problematiska.

En gemensam bemötandebildning kan lyfta fram och stärka medarbetarnas samhörighet och väkänsla. Att synliggöra vars och ens eget handlande i olika bemötandesituationer och utifrån det skapa möjlighet till reflektion och diskussion har erfarenhetsmässigt visat sig vara ett bra sätt att nå fram till de värderingar och attityder som finns på en arbetsplats.

Upplevelsen bland verksamheterna är att hot och våld blir allt vanligare bland vissa yrkesgrupper i kommunerna exempelvis bland personliga assistenter, undersköterskor, vårdbiträden och socialsekreterare. Det finns därför också ett behov av konkreta utbildningsinsatser som berör dessa frågor:

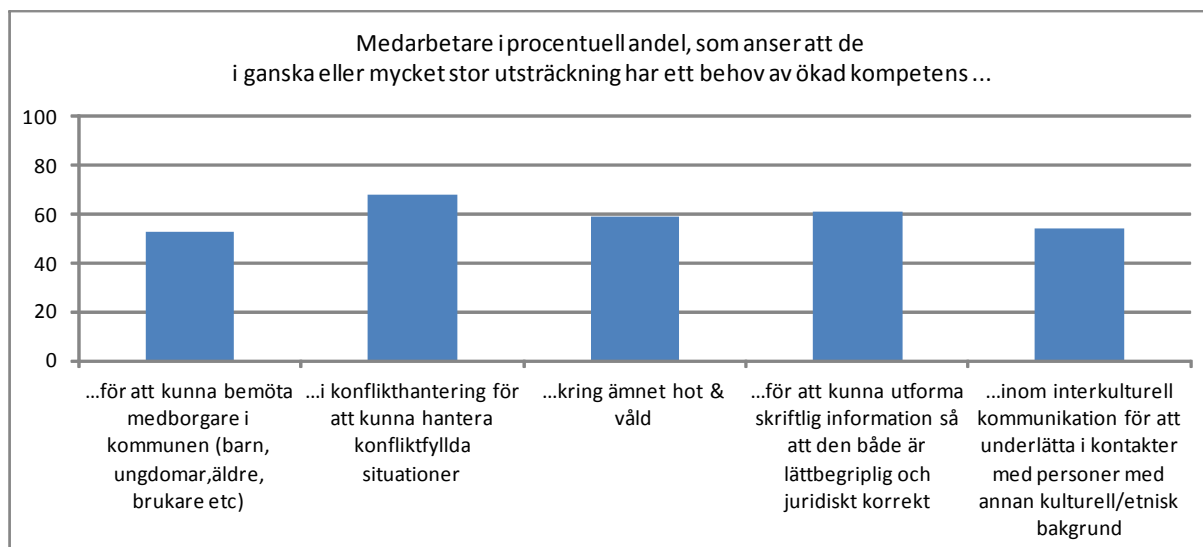
”Jag behöver mycket mer kunskap om vad man ska säga och hur man ska agera med personer som är hotfulla eller där man känner att det kan utvecklas till en konflikt.”

Ökad kunskap om bemötande och konflikthantering kan leda till bättre kommunikation med olika invånare och verksamhetsutövare. Det gäller exempelvis behovet av kunskap för att möta medborgare som anser att kommunen tolkat lagstiftningen fel och att kunna kommunicera med medborgare som är hotfulla och som ifrågasätter ens kompetens.

För att öka kunskapen och kunna påverka attityder och beteenden hos medborgare och politiker är det väsentligt att personalen kan kommunicera både muntligt och skriftligt på ett sätt som ”skapar följsamhet” till lagstiftningen.

Kunskapsområdet inbegriper kompetens och förmågan att kunna anpassa kommunikationen utifrån behoven hos olika målgrupper. Behovet rör både ökad kompetens inom muntlig kommunikation (röst, kroppsspråk, pedagogik) och kunskap om hur man utformar skriftlig information så att den både är lättbegriplig och juridiskt korrekt.

En ytterligare aspekt inom kommunikationsområdet rör interkulturell kommunikation och hur man kommunicerar med personer med invandrabakgrund med tanke på eventuella skillnader i hur gruppen ser på och förhåller sig till exempelvis myndighetspersoner som kan ha sin orsak i olika etniska och kulturella bakgrunder.



Tabell 7: Medarbetare, i procentuell andel, som anser att de i ganska eller mycket stor utsträckning ser behov av ökad kompetens kopplat till olika frågor om kommunikation och bemötande.

Enligt enkätundersökningen som genomförts anser drygt hälften av de som medverkat, 53 %, att de har behov av ökad kompetens för att kunna bemöta medborgare i kommunen.

Över två tredjedelar, 68 %, efterfrågar ökad kompetens inom konflikthantering för att kunna hantera konfliktfyllda situationer medan 59 % anser att de har behov av mer kunskap kring ämnet hot & våld. 48 % av de som medverkat i enkätundersökningen och som arbetar inom socialförvaltningen efterfrågar ökad kunskap om våld & hot i social verksamhet.

61 % av samtliga som besvarat enkäten efterfrågar mer kunskap för att kunna utforma skriftlig information så att den både är lättbegriplig och juridiskt korrekt.

Drygt hälften, 54 %, anser att de har behov av ökad kompetens inom interkulturell kommunikation för att underlätta i kontakter med personer med annan kulturell/etnisk bakgrund.

4.1.1.1 Förvaltningsspecifika behov inom Bemötande/Kommunikation

Inom ramen för kartläggningen har det också identifierats mer förvaltningsspecifika behov med koppling till frågor om bemötande, kommunikation och pedagogik.

Ett behov, som berörs i fokusgrupperna av personal såväl inom skola/förskola, vård och omsorg, socialförvaltning och kultur och fritid, rör mer kunskap för att kunna bemöta personer med missbruksproblematik och/eller psykisk ohälsa.

Man understryker framförallt att ett allt större antal vårdtagare inom omsorgen har missbruksproblem eller problem med psykisk ohälsa. För att medarbetarna ska kunna möta dessa behov, och kunna erbjuda så bra insatser som möjligt för dessa grupper, uttrycks behov av ökad kompetens inom kunskapsområdet. I likhet med vård och omsorg finns inom socialförvaltningarnas verksamheter också behov av ökad kompetens för att möta och hantera det stigande antalet klienter med missbruksproblematik och psykisk ohälsa.

Av de 393 personer inom vård och omsorg som medverkat i enkätundersökningen anser 41 % att de har behov av ökade kunskaper om personer med alkohol- och narkotikaproblem. En något större andel, 62 %, efterfrågar mer kompetens kring personer med psykisk ohälsa.

Cirka hälften, 48 %, av de som medverkat i undersökningen från kommunernas socialförvaltningar efterfrågar ökad kompetens om missbruksproblematik och psykisk ohälsa.

30 % av medarbetarna inom skola/förskola efterlyser ökad kompetens om barn och ungdomar med alkohol- eller narkotikaproblem medan 41 % av medarbetare inom kultur- och fritidsområdet efterfrågar kompetensutvecklingsinsatser kring personer med psykisk ohälsa och individer med missbruksproblematik.

Ett ytterligare kompetensområde rör kunskap för att kunna bemöta barn, ungdomar och vuxna med olika bokstavskombinationer. Den allmänna uppfattningen av de som medverkat i fokusgrupperna är att andelen personer med koncentrations- och inlärningssvårigheter och i vissa fall svårigheter med socialt samspel ökar såväl bland barn och ungdomar som vuxna och att det därför finns ett stigande kompetensbehov kring hur man bemöter denna grupp.

Av medarbetare inom skola/förskola anser över hälften, 52 %, att de har kunskapsbehov kring barn med särskilda behov. 48 % av medarbetarna inom vård och omsorg respektive 42 % av medarbetarna inom socialförvaltningarna efterlyser mer kunskap kring hur man utformar sociala stödinsatser för vuxna med olika bokstavskombinationer.

4.1.2 Nyckelkompetens 2: Data/IT

I flertalet fokusgrupper understryks att framtiden i kommunerna kommer att innebära ökade behov av nytänkande och användning av ny teknik och att det finns därför stora krav på fortsatt utveckling av IT-stöd och IT-kompetens:

”Jag tror att den viktigaste kompetensen i framtiden handlar om IT. En stor del av våra verksamheter är digitaliserad idag och det kommer bara att fortsätta. Det kräver att alla ska kunna behärska tekniken.”

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.

En ökad IT-användning och kunskap om modern teknik kan antas höja statusen i att arbeta i kommunal verksamhet inte minst med tanke på att det idag finns en bild av att de kommunala verksamheterna är ”omoderna” i arbetsformer och arbetssätt.

Eftersom den pågående och kommande generationsväxlingen i de fyra kommunerna kommer att medföra svårigheter att rekrytera ny personal, med risk för större arbetsbelastning för de befintliga

medarbetarna, finns det också behov av att effektivisera verksamheterna och en ökad IT-användning och kompetens om nya medier ses som en viktig faktor i denna effektiviseringsprocess.

Datakunskaperna mellan medarbetare i olika förvaltningar och mellan yrkesgrupper skiljer sig dock mycket och det krävs generellt en förhöjd kompetens inte minst med tanke på kraven att stora delar av de kommunala insatserna ska dokumenteras.

IT kan också underlätta en mer flexibel arbetsorganisation genom att tekniken kan möjliggöra att mer arbetsuppgifter kan utföras hemifrån.

Dessutom kan en ökad IT-användning vara en hjälp för medborgarna exempelvis när det gäller hantering av blanketter, bidragsansökningar etc.

Samverkan i projektet som rör IT bör utgå från den samverkan mellan kommunernas IT-enheter som finns i regionen idag samt att kartlägga vilka verksamheter som har kommunövergripande IT- och administrativa system och vilka gemensamma system som behöver utvecklas i framtiden.

När det gäller IT-kompetens inom skola/förskola betonas att dagens förskolebarn och skolelever växer upp i en värld där Internet och IT har en stark närvaro och att detta är något som genomsyrar den nya läroplanen i vilken vikten betonas av att barn och ungdomar ska lära sig att använda informationsteknik.

För Create Vivere blir det därför viktigt att genomföra riktad kompetensutveckling för att stärka lärarnas, förskollärarnas, barnskötarnas, fritidspedagogernas och andra personalgruppers kompetens inom IT och nätanvändning eftersom vissa grupper i skolan och förskolan i vissa fall "ligger på efterkälken" jämfört med eleverna.

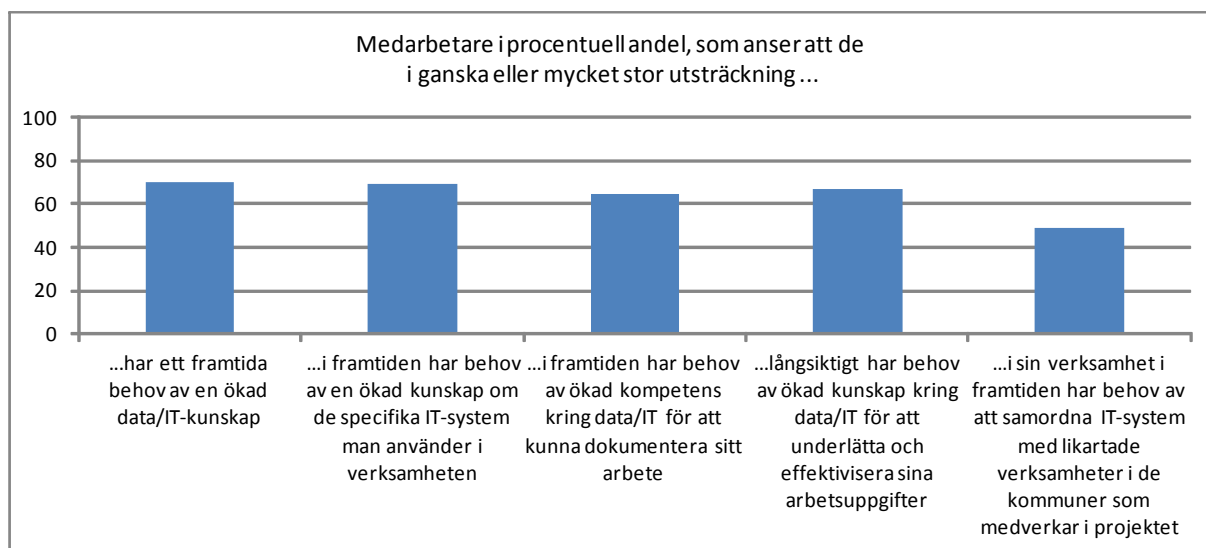
Data/IT utgör också ett kompetensområde inom vård och omsorgsverksamheterna där det finns ett specifikt behov av ökad kunskap. Den dokumentation som idag krävs inom vård och omsorg kommer att bli alltmer digitaliserad och det finns idag många medarbetare inom verksamheterna som inte har grundläggande datakunskaper.

En ökad IT-användning har också förutsättningar att på sikt effektivisera och rationalisera en del av uppgifterna inom omsorgen. Ett användningsområde som kan utnyttjas genom ny teknik är att dokumentationen kan genomföras av den anställde under restid mellan vårdtagarna eller till och från arbetsplatsen. Det finns i linje med detta behov av ökad kompetens för att kunna testa olika nya digitala tekniker för att avgöra hur dessa kan underlätta i verksamheterna.

Detta kompetensbehov för att digitalt dokumentera arbetet finns också för medarbetare inom socialförvaltningarna.

Enligt tabell 7 uttrycker cirka två tredjedelar av de medarbetare som deltagit i enkätundersökningen, att de har ett framtida behov av en ökad data/IT-kunskap, att de har behov av kompetens som rör IT-system i verksamheten, IT för att kunna dokumentera sitt arbete samt IT för att kunna underlätta och effektivisera sina arbetsuppgifter.

Nästan exakt hälften anser att de i sin verksamhet i framtiden har behov av att samordna IT-system med likartade verksamheter i de kommuner som medverkar i projektet.



Tabell 7: Medarbetare, i procentuell andel, som anser att de i ganska eller mycket stor utsträckning ser behov av ökad kompetens eller samverkan kring frågor om data/IT inom att antal olika avseenden.

4.1.2.1 Förvaltnings specifika behov inom data/IT

Av de 500 medarbetare som besvarat enkäten och som arbetar inom förskola/skola anser 45 % att de har kompetensbehov kopplat till IT i skolan, av 393 som besvarat enkäten och som arbetar inom vård och omsorg anser 65 % att de har behov av ökad kompetens inom data/IT för dokumentation inom arbetet och av 85 som besvarat enkäten som arbetar inom socialförvaltning anser 56 % att de har kompetensbehov kring IT-baserad dokumentation i social verksamhet.

Av de 37 personer som medverkat i enkäten och som arbetar inom kultur eller fritid anser 68 % att de behöver ökad kompetens för att kunna hantera data/IT i sin verksamhet, 54 % ökad kunskap kring digitala miljöer och sociala medier, 60 % kompetensbehov för att kunna kommunicera med användare i olika kultur-, fritids- och informationsverksamheter med hjälp av data/IT och av de 49 som är verksamma inom bygg/teknik anser 55 % att de har behov av ökad kunskap om administrativa system eller IT-system som man använder i verksamheten och 43 % att de har behov av ökad kompetens kring e-förvaltning för att förenkla för medborgare och företag.

Tänkbara utbildningsinsatser inom data/IT kan utgöras av centrala datortillämpningar som ordbehandling, kalkylprogram etc samt kunskapsinsatser för att kunna delta i samarbetsnätverk via Internet.

Insatserna kan vara utformade för att deltagaren ska få ökad kompetens för att känna till hur IT kan stödja kreativitet och innovation. Insatserna bör också utformas för att man ska kunna använda informationssamhällets teknik som stöd för kritiskt tänkande.

4.1.3 Nyckelkompetens 3: Individens och organisationens lärande

Ett ytterligare kompetensområde, eller egentligen ett antal olika behov med vissa gemensamma beröringspunkter, som fokusgrupperna lyfter fram att det finns behov av 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. Centrala frågor inom detta område rör:

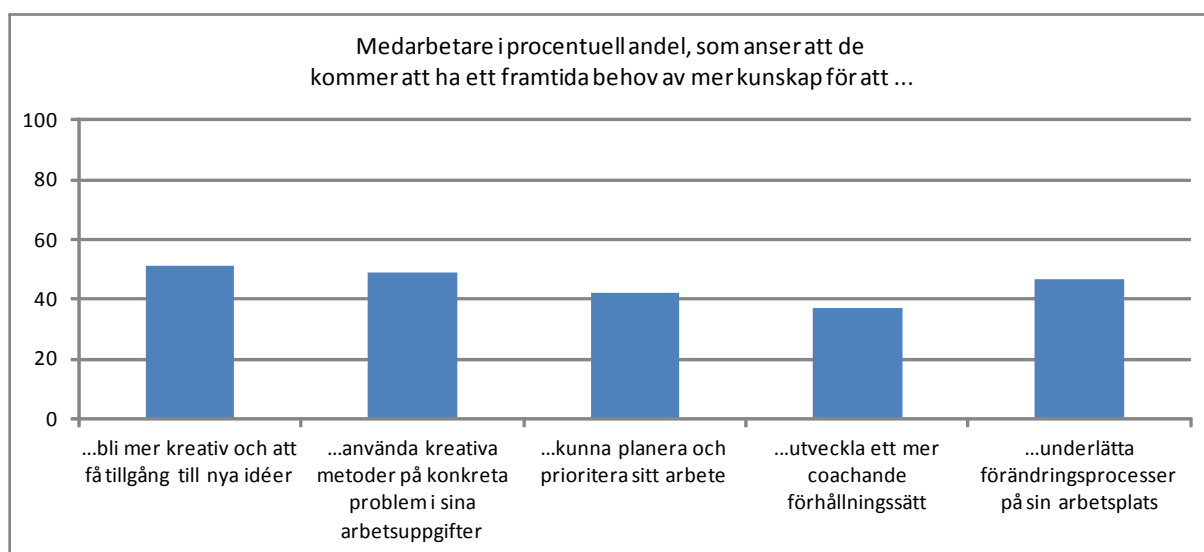
- Hur kan jag bli mer kreativ och få tillgång till nya idéer?
- Hur kan vi skapa en bättre samverkan i min arbetsgrupp eller i min verksamhet?
- Hur kan jag planera och prioritera mitt arbete?

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.

Ett flertal studier visar att kreativitet har en stor betydelse för skapandet, lärandet och hälsan och att allt fler organisationer idag börjar uppmuntra till kreativitet och ta tillvara medarbetarnas idéer i större utsträckning än tidigare¹⁵.

Många medarbetare understryker under fokusgrupperna att det primära måste vara att utforma och genomföra utbildningar som kan stärka medarbetarnas kreativitet och förmåga till delaktighet och inflytande:

”Jag hoppas att det blir utbildningar som kan göra en mer kreativ och göra att man kan ta mer plats i organisationen.”



Tabell 8: Medarbetare, i procentuell andel, som anser att de kommer att ha ett framtida behov av mer kunskap i frågor som rör kreativitet, planering och prioritering, coachande förhållningssätt och för att underlätta förändringsprocesser på sin arbetsplats.

Cirka hälften av de medarbetare som besvarat enkätundersökningen anser att de har ett behov av ökad kunskap för att bli mer kreativa och få tillgång till nya idéer och för att använda kreativa metoder på konkreta problem i sina konkreta arbetsuppgifter.

En något mindre andel, 42 %, efterfrågar mer kompetens kring att kunna planera och prioritera sitt arbete. Dessa behov uttrycks också i relativt stor omfattning under fokusgrupperna och det verkar bland medarbetarna finnas ett allmänt behov av mer kunskap och nya metoder på olika nivåer i

¹⁵ Florida 2006.

organisationerna för att kunna arbeta mer effektivt – exempelvis verktyg och metoder för att optimera tidsanvändning och att arbeta med planering och effektiv handläggning av uppgifter på arbetet.

37 % efterfrågar kunskaper kring ett mer coachande förhållningssätt och nästan hälften, 47 %, kunskap för att underlätta förändringsprocesser på sin arbetsplats.

Ytterligare kompetensbehov är kopplat till den egna arbetsplatsen eller arbetsgruppens förmåga att samverka. Forskning visar att grupper med hög sammanhållning har stor betydelse för kreativitetens utveckling jämfört med grupper med låg sammanhållning¹⁶.

61 % menar att man på den egna arbetsplatsen har behov av kompetens hur man gemensamt kan utveckla verksamheten och 47 % att man på arbetsplatsen har behov av ökad kompetens kring team- och grupputveckling.

4.1.4 Nyckelkompetens 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. Studier visar i linje att chefen är den främsta arbetsmiljöfaktorn på många arbetsplatser¹⁷. Ett flertal företrädare i fokusgrupperna poängterar också betydelsen av ett ledarskap i kommunerna som tillåter medarbetarna att delta i och utveckla sig genom de olika insatser som ska genomföras.

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.

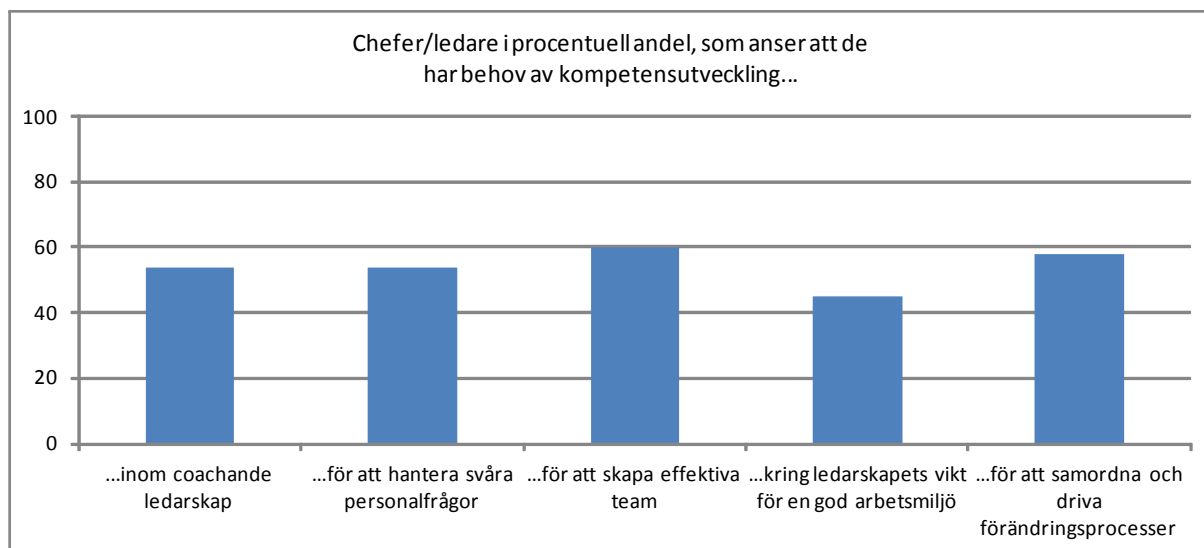
Enligt resultatet av enkätundersökningen anser drygt hälften av medarbetarna att deras närmaste chef visar uppskattning för medarbetarens arbetsinsatser. Cirka tre fjärdedelar anser att deras närmaste chef visar förtroende för medarbetaren och att den närmaste chefen ger medarbetaren förutsättningar att ta ansvar för sitt arbete.

Av de 158 personer som medverkat i enkätundersökningen, och som arbetar som chefer med personal- och/eller budgetsansvar anser, enligt tabell 9, något mindre än 60 %, att de har behov av ökad kompetens för att skapa effektiva team och för att samordna och driva förändringsprocesser.

¹⁶ Moore.

¹⁷ Ljusenius och Rydqvist.

En något mindre andel efterfrågar kompetens inom coachande ledarskap, för att hantera svåra personalfrågor samt kring ledarskapets vikt för en god arbetsmiljö.



Tabell 9: Chefer/ledare i procentuell andel, som anser att de har behov av kompetensutveckling kopplat till ett antal ledarskapsfrågor.

Ett ytterligare mycket viktigt område rör ökad kunskap för rekryteringsansvariga på kommunerna och förvaltningarna för att utveckla policys för rekrytering och en systematisk rekryteringsprocess utifrån en sådan policy för att förändra organisationernas personalsammansättning exempelvis när det gäller att framöver kunna rekrytera fler invandrare men också för att utjämna åldersmässiga eller könsmissiga skevheter och om metoder för rekrytering för att påverka utformningen av "framtidens personalgrupp".

Framförallt rör det, som diskuterats i andra delar av rapporten, en ökad kompetens till rekryteringsansvariga på kommunerna och förvaltningarna för att genom ökad rekrytering av invandrare minska utflyttningsciffrorna och för att fylla många av de samhällsbehov som kommunen har.

4.2 Ytterligare exempel på förvaltningsspecifika insatser

Förutom de förvaltningsspecifika insatser som redovisats ovan inom områden data/IT och bemötande kommunikation har ett mindre antal ytterligare kompetensbehovsområden identifierats under fokusgrupperna. Dessa sammanställs nedan per förvaltning eller verksamhetsområde.

<u>Förvaltnings-/verksamhetsområde:</u>	<u>Område för kompetensbehov:</u>	<u>Procentuell andel som efterfrågat kompetensbehov inom området:</u>
Fritidshem, förskola, skola komvux eller yrkeshögskola	Fördjupad kunskap inom pedagogik.	42 %
	Hur jag arbetar i praktiken med "formativa bedömningar".	41 %
	Svenska som andraspråk,	23 %

<u>Förvaltnings-/verksamhetsområde:</u>	<u>Område för kompetensbehov:</u>	<u>Procentuell andel som efterfrågat kompetensbehov inom området:</u>
	Entreprenöriellt förhållningssätt i skolan.	29 %
	Att utveckla och utforma distansutbildningar.	19 %
Vård och omsorg	Vård- och omsorgsrollen i förändring.	63 %
Miljö, teknik och bygg	Framtida teknisk utveckling inom verksamhetsområdet.	

4.3 Dolda kompetenser

En ytterligare ambition med projektet Creare Vivere är att kartlägga den kompetens och de förmågor som finns bland medarbetarna och hur dessa kan användas inte bara på medarbetarens egen arbetsplats och verksamhet utan eventuellt också komma till nytta i andra verksamheter och förvaltningar:

"...//...det är mer an dags att inventera kommunens personal och se vilka resurser vi har internt. Att finna kompetent personal inom kommunen är betydligt mer lättarbetat och när det skett så söker vi efter de som fattas externt."

En sådan kartläggning har genomförts och resultatet redovisas separat till projektägaren som underlag för att under genomförandet se över materialet för att eventuellt och vid behov matcha kompetenser mot befintliga och framtida tjänster i behov i kommunerna.

4.4 Utbildningsinsatser för personer som saknar formell behörighet

Inom ramen kartläggningen har också andelen medarbetare kartlagts som inte har formell behörighet till sina respektive yrkesområden. I den utbildningsplan som följer med rapporten ges utrymme för specifika fortbildningsinsatser för denna grupp.

En strategisk fråga i skola och förskola rör hur man framöver kan rekrytera behöriga lärare och förskollärare till verksamheterna. Den pågående generationsväxlingen, i kombination med svårigheter att rekrytera förskollärare samt det svaga söktrycket till lärarutbildningarna, kan komma att utgöra ett hot mot den framtida kompetensförsörjningen för kommunernas skolor och förskolor. Ett sätt att underlätta dessa behov är att inom ramen för projektet kompetensutveckla barnskötare för att gruppen ska kunna möta upp kompetenskraven i yrket.

Det personer som kartlagts inom ramen för mobiliseringsfasen avser:

- 61 medarbetare som arbetare lärare men saknar formell lärarbehörighet.
- 37 medarbetare inom förskolan som arbetare barnskötare och saknar formell förskollärarexamen.
- 119 medarbetare som arbetar som undersköterska men saknar formell behörighet.

5. SAMMANFATTNING OCH RÅDGIVNINGSDDEL

5.1 Sammanfattning

Sunne kommun har i samverkan med Årjäng, Torsby samt Munkfors kommuner beviljats medel från Europeiska Socialfonden för att genomföra ett kompetens- och utvecklingsprojekt. Syftet med projektet, benämnt Creare Vivere, är att kartlägga, analysera och genomföra efterfrågestyrd kompetens-, samverkans- och utvecklingsinsatser för medarbetare i de fyra Värmländska kommunerna för att överbygga generationsväxling och för att möta behov som är en följd av en pågående omställning i kommunerna.

Denna rapport redovisar resultatet av den kartläggning som syftar till att analysera behoven av ökad kompetens och förändrade arbets- och samverkansformer inom och mellan kommunerna för att kunna anpassa verksamheterna utifrån framtida förutsättningar samt ökad kompetens och förändrade arbets- och samverkansformer inom och mellan kommunerna för att göra kommunerna till attraktiva arbetsgivare och locka till sig nya medarbetare.

Behovsanalysen bygger på att projektet ska kunna integrera medarbetarnas kompetensutveckling tillsammans med arbetsplatsernas verksamhetsutveckling och att insatserna ska underlätta arbetsmiljöer som tillåter och stimulerar lärande och kompetensutveckling. Det betyder att analysen är utformad för att involvera ett tydligt organisatoriskt perspektiv där frågor som arbetsorganisation, arbetsformer och ledarskap belyses.

Flertalet medarbetare i kommunerna ger på olika sätt uttryck för att det finns ett stort behov av projektet och en positiv förväntan på vad Creare Vivere kan bidra med i form av kompetens- utvecklingsinsatser och samverkan.

Framförallt betonas ett förstärkt samarbete över kommun- och förvaltningsgränser och man understryker de möjligheter som finns i Creare Vivere av att kunna fördjupa och bredda samverkan mellan kommunerna i regionen.

Många medarbetare understryker betydelsen av att utbildningarna som ska genomföras bör vara konkreta och direkt inriktade på ens eget arbete och verksamhetens uppdrag.

Det är också viktigt att Creare Vivere byggs upp utifrån ett strategiskt perspektiv som både fokuserar på de enskilda medarbetarna och hur medarbetarna samspelar med varandra i riktning mot de gemensamma mål som finns för verksamheterna och kommunerna.

Bilden är att det finns en relativt stor samsyn kring behovet av ett utökat samarbete i framtiden mellan de fyra kommunerna för att på sikt skapa en större beredskap. Många av de utmaningar som kommunerna står inför upplevs som gemensamma och flertalet medarbetare ser därför ett behov av en utvidgad och fördjupad samverkan.

Det relativt stora intresset för erfarenhetsutbytet motiveras ofta med att ett ökat informationsutbyte mellan verksamheterna, med både gemensamma och skiftande uppdrag men framförallt olika förutsättningar för att bedriva arbetet, kan stärka förståelsen för kollegors arbetssätt och ge idéer om hur andra arbetar med de egna frågorna i skolan, förskolan, äldreomsorgen etc.

Åldersstrukturen bland de kommunanställda visar att många medarbetare kommer att gå i pension de kommande åren. Generationsväxlingen kan komma att innebära att kommunerna tappar aktiv befolkning och att försörjningsbördan kraftigt kommer att öka för dem som arbetar och i samband

med det finns en risk att den kommunala ekonomin försvagas. Detta kräver också en samverkan och ett underlag kring nya idéer för att bättre hantera och samordna frågor som rör rekrytering och kompetensförsörjning.



Ett ytterligare strategiskt samarbetsområde som lyfts fram rör samverkan mellan kommunerna inom ramen för den framtida personal- och kompetensförsörjningen. Dessa frågor uppfattas som nyckelfrågor för samtliga i projektet medverkande kommuner och det kommer att finnas behov av ett gemensamt informations- och erfarenhetsutbyte kring framtida metoder och strategier för att rekrytera såväl en "bas" av nya medarbetare som personer med specialistkompetenser till olika tjänster inom förvaltningarna.

Bilden är att medarbetarna anser att kommunerna i regionen många gånger har en alldeles för negativ självbild och att verksamheterna måste bli bättre på att kommunicera det positiva i att arbeta i offentlig verksamhet och visa vilka möjligheter som finns. Kommunerna består i många fall av de mest engagerade och motiverade medarbetarna på arbetsmarknaden i stort men ändå har kommunerna generellt en "dålig image".

Något som är mycket anmärkningsvärt, med tanke på att de fyra glesbygdskommunerna i projektet präglas av en generationsväxling och befolkningsminskning, är att det i fokusgrupperna i princip inte alls framförs synpunkter om samverkan för att genom invandring minska utflyttningsciffrorna och för att fylla många av de samhällsbehov som kommunen har.

En samverkan under genomförandet kan handla om att undersöka hur de samlade spetskompetenserna inom framförallt skola/förskola, omsorg och socialförvaltning kan användas mellan kommunerna för att underlätta planering med det egna uppdraget som utgångspunkt, men också för att skapa en rimlig arbetsbelastning för medarbetarna och därigenom förebygga ohälsa.

Ett ytterligare förslag på samverkansområde rör en samordning av insatser och resurser för att kommunerna ska kunna erbjuda medarbetare möjligheten att arbeta del- eller heltid. Många

medarbetare uttrycker att anställningarna bör vara trygga och att kommunerna bör sträva efter att minska antalet timanställda, vikariat, projektanställningar etc.

Många av de medarbetare som medverkat i fokusgrupperna anser att en prioriterad fråga för att behålla befintlig personal och för att attrahera nya medarbetare rör behovet att skapa mer generösa anställningsvillkor och en god arbetsmiljö i verksamheterna. Ambitionen ska vara att skapa goda och trivsamma arbetsplatser där varje medarbetare känner arbetsglädje och har möjlighet till inflytande, utveckling och kreativt tänkande.

Det är möjligt att identifiera framförallt fyra kommun- och förvaltningsövergripande kompetensbehov inför framtiden. Dessa rör data/IT, bemötande/kommunikation, individens och organisationens lärande samt ledarskap.

Framtiden i kommunerna kommer att innebära ökade behov av nytänkande och användning av ny teknik och det finns därför stora krav på fortsatt utveckling av IT-stöd och IT-kompetens.

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.

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.

Utbildningen bör bygga på hur man vill att kommuninvånarna ska bli bemötta av de kommunanställda. Hur ska vi kunna få kunden och medborgaren i centrum? Hur kan vi hjälpa medborgarna och få deras behov att ligga som underlag och styra utformningen av kommunernas verksamheter?

En gemensam bemötandebildning kan lyfta fram och stärka medarbetarnas samhörighet och väkänsla. Att synliggöra vars och ens eget handlande i olika bemötandesituationer och utifrån det skapa möjlighet till reflektion och diskussion har erfarenhetsmässigt visat sig vara ett bra sätt att nå fram till de värderingar och attityder som finns på en arbetsplats.

Upplevelsen bland verksamheterna är att hot och våld blir allt vanligare bland vissa yrkesgrupper i kommunerna exempelvis bland personliga assistenter, undersköterskor, vårdbiträden och socialsekreterare. Det finns därför också ett behov av konkreta utbildningsinsatser som berör dessa frågor.

Ett ytterligare kompetensområde, eller egentligen ett antal olika behov med vissa gemensamma beröringspunkter, 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.

Ett annat övergripande kompetensbehov som uttrycks under fokusgrupperna är utbildning inom utvecklande ledarskap för kommunernas medarbetare och chefer.

Många av medarbetarna understryker vikten av bra framtida ledningsstrukturer på kommunerna och att det ska finnas ett bra 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.

Ett ytterligare mycket viktigt område rör ökad kunskap för rekryteringsansvariga på kommunerna och förvaltningarna för att utveckla policys för rekrytering och en systematisk rekryteringsprocess utifrån en sådan policy för att förändra organisationernas personalsammansättning exempelvis när det

gäller att framöver kunna rekrytera fler invandrare men också för att utjämna åldersmässiga eller könsmässiga skevheter och om metoder för rekrytering för att påverka utformningen av "framtidens personalgrupp".

Framförallt rör det en ökad kompetens till rekryteringsansvariga på kommunerna och förvaltningarna för att för att genom ökad rekrytering av invandrare minska utflyttningssiffrorna och för att fylla många av de samhällsbehov som kommunen har.

5.2 Rådgivningsdel – underlag för genomförande

Projektet Creare Vivere föreslås, som underlag för ett genomförandeprojekt:

- att, med rapportens resultat som underlag, och enligt förslag i utbildningsplan, genomföra utbildningsinsatser inom framtida nyckelkompetenser som rör data/IT, bemötande/kommunikation, individens och organisationens lärande samt ledarskap.
- att, med rapportens resultat som underlag, och enligt förslag i utbildningsplan, genomföra redovisade förvaltningsspecifika insatser,
- att med rapportens och utbildningsplanen som grund och i samråd med kommunerna diskutera och dimensionera hur många medarbetare som bör medverka i respektive utbildningsinsats,
- att utbildningarna som genomförs ska vara konkreta och direkt inriktade på medarbetarens eget arbete och verksamheternas uppdrag,
- att verka för ett ledarskap i kommunerna som tillåter medarbetarna att delta i och utveckla sig genom de olika insatser som ska genomföras och att chefer stimulerar personalen att medverka i fortbildningen,
- att integrera projektets insatser i det arbete som redan pågår i kommunerna och inom ramen för det regionala utvecklingsarbetet,
- att projektet byggs upp utifrån ett strategiskt perspektiv som både fokuserar på de enskilda medarbetarna och hur medarbetarna samspelar med varandra i riktning mot de gemensamma mål som finns för verksamheterna och kommunerna,
- att kompetensutvecklingsinsatserna ska bli en integrerad del i verksamhetsplaneringen på alla nivåer och att det för de medarbetare som deltar ska finnas en tydlig koppling mellan verksamhetens mål och den egna kompetensutvecklingen,
- att följa upp och utvärdera utbildningsinsatserna löpande under projektet för att se om och hur kunskapen används i det dagliga arbetet,
- att parallellt med kompetensutvecklingsinsatserna genomföra kommunövergripande samverkansinsatser kring frågor som rör framtida rekrytering och kompetensförsörjning, marknadsföring av kommunerna som attraktiva arbetsgivare, rekrytering av invandrargrupper, spetskompetenser, gemensamma vikariepooler samt att kunna erbjuda heltidstjänster,
- att utveckla samverkan med skola och högskola, näringsliv och civila organisationer kring frågor som rör möjligheter att konkurrera om framtidens arbetskraft för att underlätta generationsväxlingen och hur kommunerna kan bli mer attraktiva som arbetsgivare,

- att fokusera på långsiktiga effekter på verksamhetsnivå snarare än kortsiktiga resultat,
- att stödja verksamheterna med kunskap och rutiner för att kunna göra återkopplingar av kompetensutvecklingsinsatserna mot organisationens strategier - vad organisationerna skall ägna sig åt, organisationernas mål samt hur arbetet skall genomföras,
- att handla upp en lärande utvärdering som bör påbörjas tidigt i projektet för att kunna följa hela projektgenomförandet, syfta till att studera metoder, processer och resultat och att värdera dessa delar i förhållande till projektidén och Socialfondsprogrammets intentioner, ha ett kritiskt förhållningssätt men också konstruktivt samt kontinuerligt ge snabb återföring till berörda i projektorganisationen för ett gemensamt lärande och möjlighet att löpande styra och utveckla projektet,
- att bygga utbildningarna på insatser som medarbetarna kan tillägna sig och som kan ge konkreta verktyg till förändring och lärande,
- att mellan utbildningarna genomföra möten och workshops för att gemensamt diskutera hur utbildningarna kan förankras i det dagliga arbetet och hur projektprocessen kan utvecklas,
- att inte bygga projektet på ett antal "fristående insatser", utan satsa på ett mer genomgripande kompetensutvecklingsprogram med fokus på vikten av att investera i en utbildningsprocess snarare än enstaka utbildningstillfällen samt
- att under projektet sprida och förankra projektresultaten på medarbetarnivå.

6. KÄLLOR OCH MATERIAL

Adler, Niclas och Frössevi, Björn (1996) Identifikation av Organisatorisk kompetens

Ansökan till Europeiska Socialfondsrådet (2011) Sunne kommun

Berner B (1999) Perpetuum mobile? Teknikens utmaningar och historiens gång. Lund, Arkiv Förlag

Brolin, Göran och Svensson, Lennart (2011) Att äga, styra och utvärdera stora projekt, Studentlitteratur

Davidsson B och Svedin P, (1999) Lärande i produktionssystem. En studie av operatörsarbete i process- och verkstadsindustri. Linköpings Universitet

Europeiska socialfonden, Ansökningsomgång för Norra Mellansverige inom programområde 1, Kompetensförsörjning, diarienummer 2011-5060002

Florida, R (2006) Den kreativa klassens framväxt, Stockholm Daidalos

Garavan et al. (2002) Garavan, T.N.; Morley, M.; Gunnigle, P.; McGuire, D. Human resource development and workplace learning: Emerging theoretical perspectives and organizational practices. I Journal of European Industrial Training. Volym 26

Handledning för uppföljning och utvärdering inom Socialfondsprojekt (2012) promemoria, ESF

Hojen, Petter (2010) Svenska kommuners behov av invandring. En studie av demografiska utmaningar och invandringens betydelse, FORES, Policypaper 2010:2

Ljusenius, T. och Rydqvist ,LG 2001)Friskt ledarskap - ledarskap ur ett hälsoperspektiv, Förlagsfakta

Moore, R.M (2000) Creativity of small groups and of persons working alone, Journal of social psychology 140 (1)

strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013

Nyckelkompetenser för livslångt lärande, Europeiska Gemenskaperna 2007

Regional plan för Socialfonden i Norra Mellansverige 2007-2013

Rönnqvist D (2001) Kompetensutveckling i praktiken – ett sampel mellan ledning, yrkesgrupper och omvärld. Linköpings Studies in Education and Psychology, Linköpings Universitet

Svensson L, Jakobsson E, Åberg C (2001) Utvecklingskraften i nätverk – om lärande mellan företag, Stockholm Santérus Förlag

Woodruffe, Charles, (2000) Employability: A strategic role for training. Training Journal

Fokusgrupper

12 fokusgrupper med sammanlagt cirka 170 deltagare, Projektet Creare Vivere 2012

Enkätundersökning

Medarbetare i medverkande kommuner, Projektet Creare Vivere, 2012

BILAGOR

Enkätundersökning Creare Vivere

1. Vilken kommun arbetar du i?

Sunne (727) 60 %
Torsby (167) 14 %
Munkfors (198) 16 %
Årjäng (126) 10 %

2. Kön:

Kvinna (1 004) 82 %
Man (214) 18 %

3. Ålder:

16-25 år (12) 1 %
26-40 år (279) 23 %
41-55 år (615) 50 %
56 år eller äldre (312) 26 %

4. Högsta utbildningsbakgrund:

Grundskola/folkskola (114) 9 %
Gymnasieskola (452) 37 %
Eftergymnasial utbildning (universitet/högskola) (652) 54 %

5. Anställningstid i kommunen:

Mindre än 1 år (56) 5 %
1-5 år (167) 14 %
6-10 år (209) 17 %
11-15 år (212) 17 %
Mer än 15 år (574) 47 %

6. Ange din tjänstetitel (exempelvis barnskötare, lärare, administratör etc)?

7. SAMVERKAN

Vilket behov anser du att din verksamhet kommer att ha i framtiden av samverkan med likartade verksamheter i de kommuner som medverkar i projektet?

Mycket stort behov (232) 19 %
Ganska stort behov (584) 48 %
Varken litet eller stort behov (332) 28 %
Ganska litet behov (52) 4 %
Mycket litet behov (18) 1 %

8. SAMVERKAN

Anser du att din verksamhet har ett framtida behov av ökad samverkan med likartade verksamheter i övriga kommuner...

	Ja	Kanske	Nej
1.kring ett allmänt informations- och erfarenhetsutbyte?	896 (74%)	292 (24%)	30 (2%)
2. ...för att samordna frågor som rör arbetet (exempelvis arbetsformer, metoder, tolkning av lagstiftning etc)?	801 (66%)	367 (30%)	50 (4%)
3. ...för att stärka gemensamma yrkesroller?	857 (70%)	298 (24%)	63 (6%)
4. ...för att skapa en gemensam vikariepool?	263 (22%)	501 (41%)	454 (37%)
5. ...för att kunna dela tjänster med varandra (exempelvis kring en spetskompetens som behövs i din verksamhet)?	536 (44%)	519 (43%)	163 (13%)

9. SAMVERKAN

Vilket behov ser du av en förbättrad intern samverkan på din arbetsplats?

Mycket stort behov (248) 20 %

Ganska stort behov (582) 48 %

Varken litet eller stort behov (317) 26 %

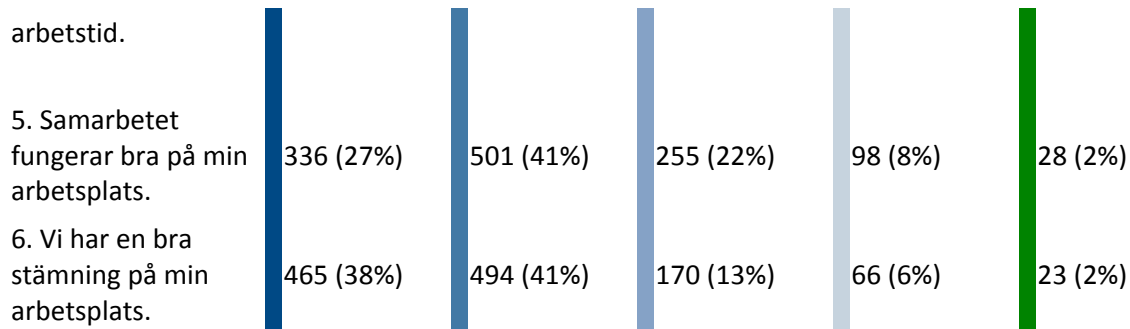
Ganska litet behov (53) 4 %

Mycket litet behov (18) 2 %

10. ARBETSMILJÖ OCH HÄLSA

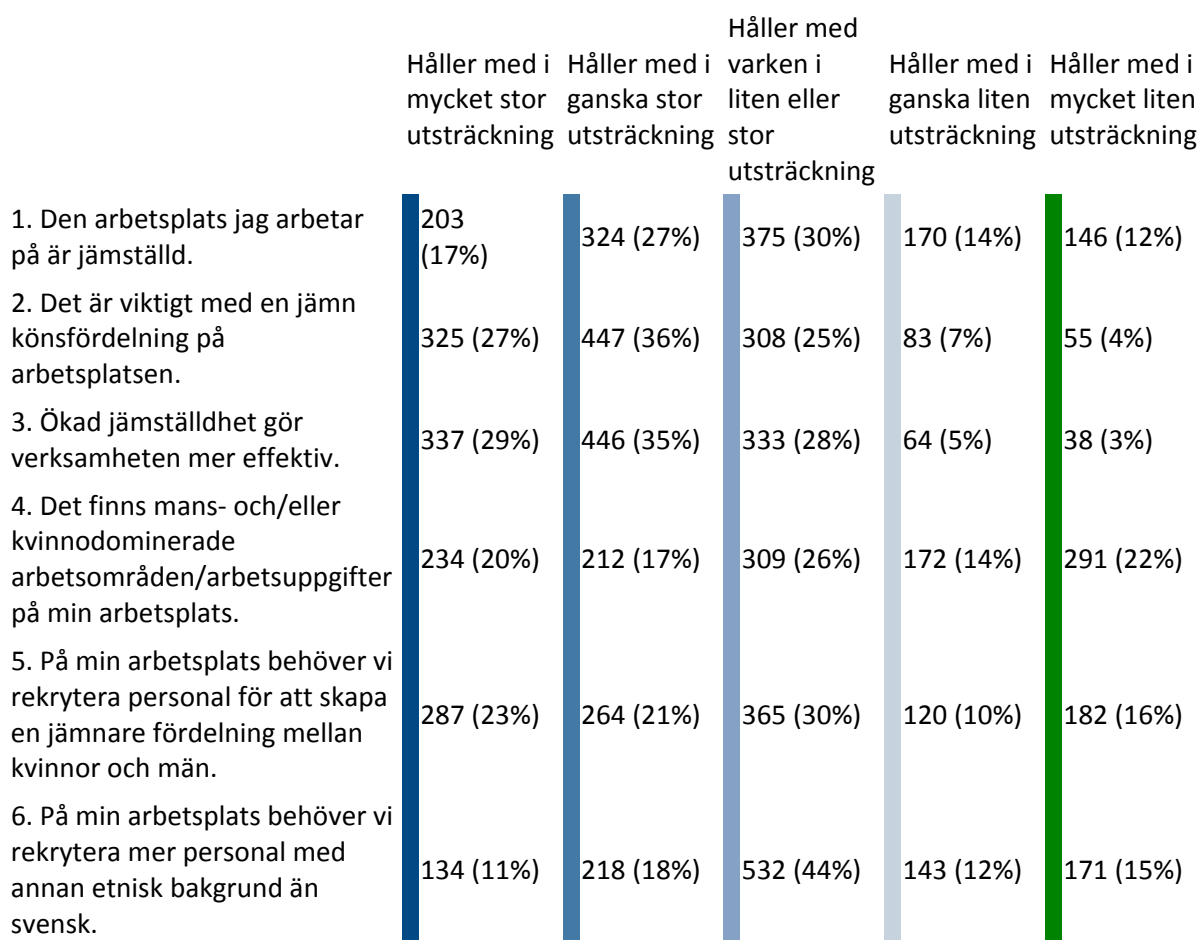
Ange i vilken utsträckning du håller med om följande påståenden:

	Håller med i mycket stor utsträckning	Håller med i ganska stor utsträckning	Håller med varken i liten eller stor utsträckning	Håller med i ganska liten utsträckning	Håller med i mycket liten utsträckning
1. På min arbetsplats har vi en bra psykosocial arbetsmiljö.	256 (21%)	505 (41%)	282 (22%)	184 (14%)	31 (2%)
2. Hälso- och friskvårdsfrågor diskuteras regelbundet på min arbetsplats.	105 (8%)	269 (22%)	364 (30%)	310 (25%)	170 (15%)
3. Jag har en bra balans mellan arbete och fritid.	282 (23%)	453 (36%)	158 (21%)	178 (16%)	47 (4%)
4. Jag hinner göra ett bra arbete på min ordinarie	207 (15%)	447 (37%)	232 (19%)	228 (19%)	104 (10%)



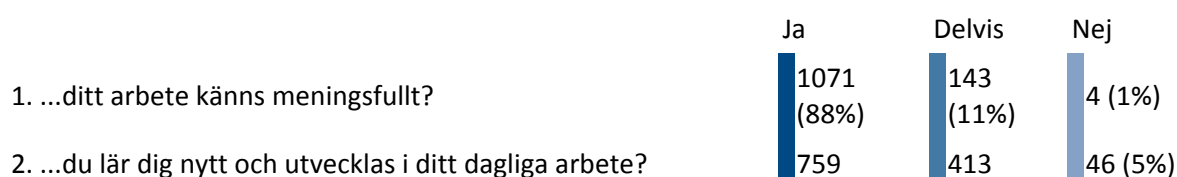
11. JÄMSTÄLLDHET OCH MÅNGFALD

Ange i vilken utsträckning du håller med om följande påståenden:



12. DELAKTIGHET OCH INFLYTANDE

Anser du att...



3. ...du ser fram emot att gå till arbetet?	816 (67%)	369 (30%)	33 (3%)
4. ...din närmaste chef visar uppskattning för dina arbetsinsatser?	653 (54%)	458 (37%)	107 (9%)
5. ...din närmaste chef visar förtroende för dig som medarbetare?	924 (76%)	254 (21%)	40 (3%)
6. ...din närmaste chef ger dig förutsättningar att ta ansvar i ditt arbete?	917 (75%)	266 (22%)	34 (3%)
7. ...du är insatt i din arbetsplats mål?	984 (81%)	213 (17%)	21 (2%)
8. ...din arbetsplats följs upp och utvärderas på ett bra sätt?	436 (36%)	626 (51%)	156 (13%)
9. ...du vet vad som förväntas av dig i ditt arbete?	982 (81%)	214 (17%)	22 (2%)

13. Jag anser att mitt behov av kompetensutveckling inför framtiden överlag är:

Mycket stort (211) 17 %

Ganska stort (631) 52 %

Varken stort eller litet (335) 27 %

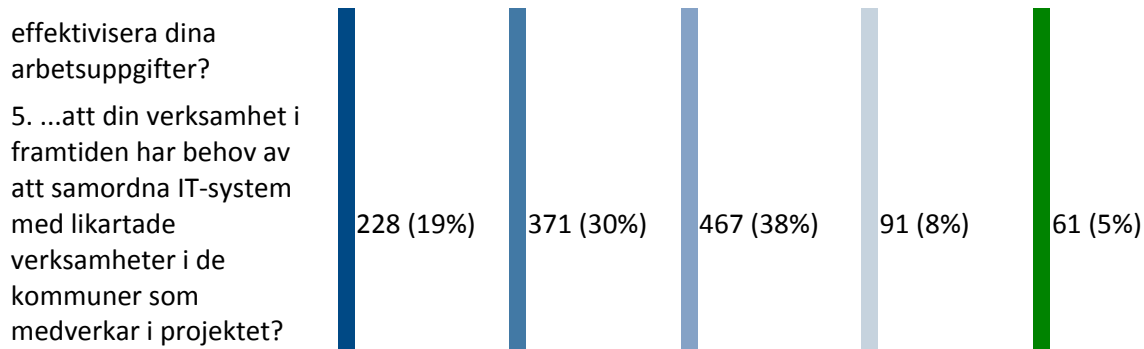
Ganska litet (29) 3 %

Mycket litet (12) 1 %

14. DATA/IT

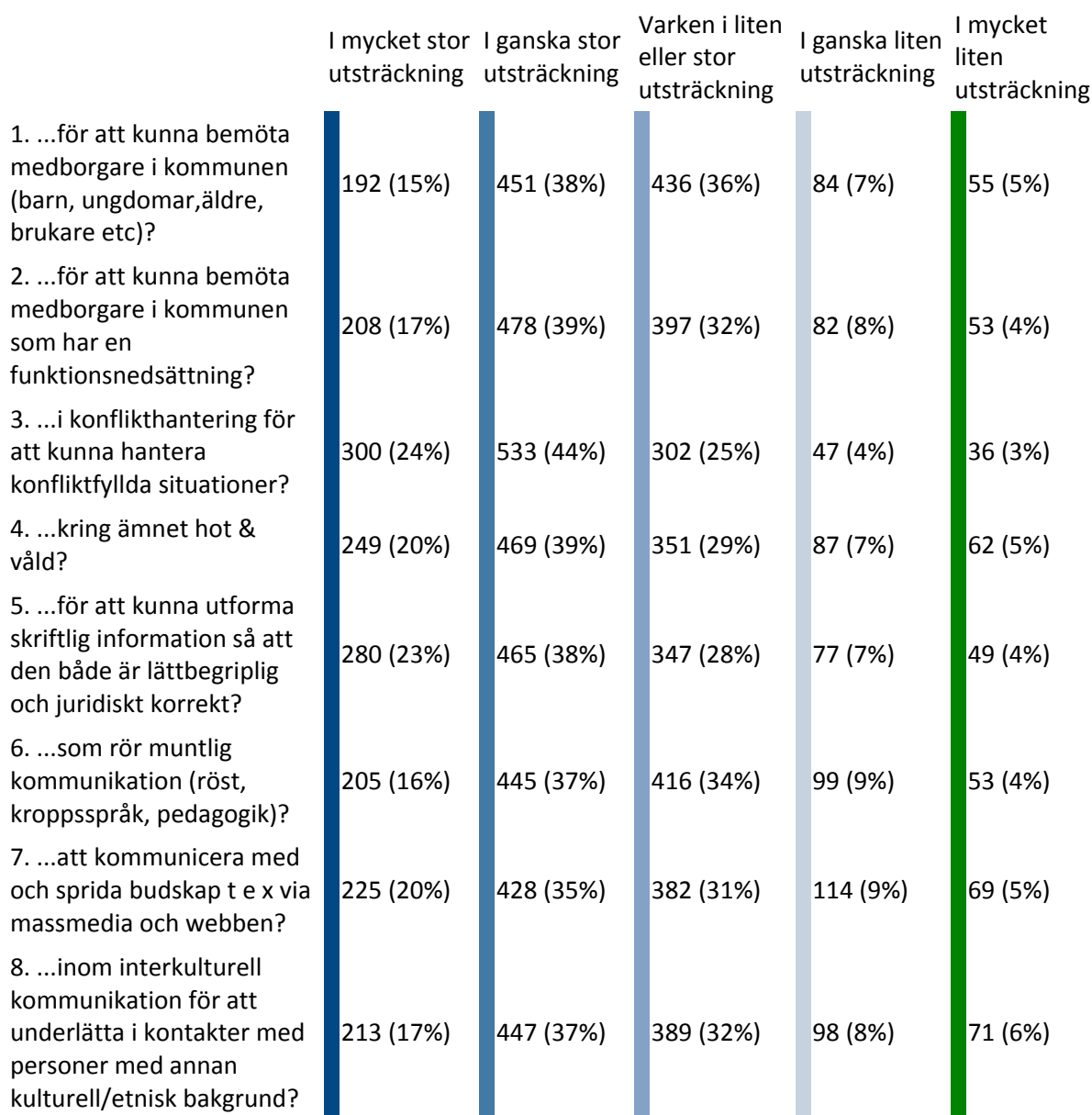
I vilken utsträckning anser du ...

	Mycket stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Varken liten eller stor utsträckning	Ganska liten utsträckning	Mycket liten utsträckning
1. ...att du har ett framtida behov av en ökad data/IT-kunskap?	362 (30%)	495 (40%)	283 (23%)	52 (4%)	26 (3%)
2. ...att du i framtiden har behov av en ökad kunskap om de specifika IT-system ni använder i verksamheten?	316 (26%)	524 (43%)	282 (23%)	69 (6%)	27 (2%)
3. ...att du framöver har behov av ökad kompetens kring data/IT för att kunna dokumentera ditt arbete?	326 (27%)	467 (38%)	293 (24%)	87 (7%)	45 (4%)
4. ...att du långsiktigt har behov av ökad kunskap kring data/IT för att underlätta och	315 (26%)	504 (41%)	288 (26%)	77 (6%)	34 (3%)



15. BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION

I vilken utsträckning anser du att du har ett framtida behov av ökad kompetens...



16. TEAM- OCH GRUPPUTVECKLING

Vi har på arbetsplatsen behov av ökad kompetens...

	Ja	Delvis	Nej
1. ...kring team- och grupputveckling?	581 (47%)	512 (42%)	125 (11%)
2. ...hur vi gemensamt kan utveckla verksamheten?	740 (61%)	419 (35%)	59 (4%)
3. ...hur jag och kollegerna på arbetsplatsen kan arbeta mot samma mål?	674 (55%)	460 (38%)	84 (6%)

17. KREATIVITET OCH PERSONLIG UTVECKLING

Jag kommer att ha ett framtida behov av mer kunskap för att...

	Ja	Delvis	Nej
1. ...bli mer kreativ och att få tillgång till nya idéer?	629 (51%)	524 (43%)	75 (6%)
2. ...använda kreativa metoder på konkreta problem i mina arbetsuppgifter?	595 (49%)	548 (45%)	75 (6%)
3. ...kunna planera och prioritera mitt arbete?	501 (42%)	551 (45%)	166 (13%)
4. ...utveckla ett mer coachande förhållningssätt?	455 (37%)	579 (48%)	184 (15%)
5. ...underlätta förändringsprocesser på min arbetsplats?	574 (47%)	551 (45%)	94 (8%)

18. Inom vilket förvaltnings/verksamhetsområde arbetar du inom?

Fritidshem, förskola, grundskola, gymnasieskola, komvux eller yrkeshögskola (500) 41 %

Vård och omsorg (393) 32 %

Socialförvaltning (85) 7 %

Kultur eller fritid (37) 3 %

Miljö, bygg och teknik (49) 4 %

Central stödfunktion inom personal, ekonomi, IT, administration eller information (76) 6 %

Annan: Ange vilken: (79) 7 %

19. FRITIDSHEM, FÖRSKOLA, GRUNDSKOLA, GYMNASIESKOLA, KOMVUX OCH YRKESHÖGSKOLA

Har du inför framtiden behov av ökad kompetens...

	Ja	Delvis	Nej
1. ...kring fördjupad kunskap inom pedagogik?	211 (42%)	211 (42%)	78 (16%)
2. ...IT i skolan?	223 (45%)	200 (40%)	77 (15%)

3. ...om barn med särskilda behov?	261 (52%)	196 (39%)	43 (9%)
4. ...om barn och ungdomar med alkohol- eller narkotikaproblem?	148 (30%)	206 (41%)	146 (29%)
5. ...hur jag arbetar i praktiken med "formativa bedömningar"?	204 (41%)	185 (37%)	111 (22%)
6. ...om svenska som andraspråk?	114 (23%)	194 (39%)	192 (38%)
7. ...om entreprenöriellt förhållningssätt i skolan?	143 (29%)	206 (41%)	151 (30%)
8. ...för att kunna utveckla och utforma distansutbildningar?	97 (19%)	119 (24%)	284 (57%)

20. VÅRD OCH OMSORG

Har du inför framtiden behov av ökad kompetens...

	Ja	Delvis	Nej
1. ...om data/IT för dokumentation inom vård och omsorg?	255 (65%)	121 (31%)	17 (4%)
2. ...om personer med alkohol- och narkotikaproblem?	163 (41%)	139 (35%)	91 (24%)
3. ...om personer med psykisk ohälsa?	245 (62%)	123 (31%)	25 (7%)
4. ...om sociala stödinsatser för vuxna med olika s k bokstavskombinationer?	189 (48%)	122 (31%)	82 (21%)
5. ...om vård- och omsorgsrollen i förändring?	248 (63%)	124 (32%)	21 (5%)

21. SOCIALFÖRVALTNING

Har du inför framtiden behov av ökad kompetens om ...

	Ja	Delvis	Nej
1. ...missbruksproblematik och psykisk ohälsa?	40 (48%)	30 (35%)	15 (17%)
2. ...stödinsatser för vuxna personer med olika s k bokstavskombinationer?	36 (42%)	30 (35%)	19 (23%)
3. ...IT-baserad dokumentation i social verksamhet?	47 (56%)	22 (26%)	16 (18%)
4. ...våld & hot i social verksamhet?	41 (48%)	30 (35%)	14 (17%)

22. STÖDFUNKTIONER INOM PERSONAL, EKONOMI, ADMINISTRATION, IT ELLER INFORMATION

Har du behov av ökad kompetens...

	Ja	Delvis	Nej
1.kring administrativa eller personalsystem som ni använder i verksamheten?	32 (42%)	38 (50%)	6 (8%)
2. ...om metoder för rekrytering för att påverka utformningen av "framtidens personalgrupp"?	19 (25%)	29 (38%)	28 (37%)
3. ...om metoder för att marknadsföra kommunen som en attraktiv arbetsgivare?	18 (23%)	34 (45%)	24 (32%)

23. KULTUR ELLER FRITID

Har du framtida behov av ökad kompetens...

	Ja	Delvis	Nej
1. ...för att kunna hantera data/IT i din verksamhet?	25 (68%)	8 (22%)	4 (10%)
2. ...kring digitala miljöer och sociala medier?	20 (54%)	10 (27%)	7 (19%)
3. ...för att kunna kommunicera med användare i olika kultur-, fritids- och informationsverksamheter med hjälp av data/IT?	22 (60%)	7 (19%)	8 (21%)
4. ...för att kunna möta personer med psykisk ohälsa?	15 (41%)	12 (32%)	10 (27%)
5. ...för att kunna möta personer med missbruksproblematik?	14 (41%)	13 (32%)	10 (27%)

24. MILJÖ, BYGG OCH TEKNIK

Har du inför framtiden behov av ökad kompetens...

	Ja	Delvis	Nej
1. ...kring administrativa system eller IT-system om ni använder i verksamheten?	27 (55%)	19 (38%)	3 (7%)
2. ...kring framtida teknisk utveckling inom ditt verksamhetsområde?	29 (59%)	18 (37%)	2 (4%)
3. ...kring e-förvaltning för att förenkla för medborgare och företag?	21 (43%)	22 (45%)	6 (12%)

25. Är du chef med personal- och/eller budgetansvar?

Ja (148) 12 %
Nej (1070) 88 %

26. LEDARSKAP

Har du som chef/ledare behov av kompetensutveckling inom något av följande områden:

	Ja	Delvis	Nej
1. Coachande ledarskap.	79 (54%)	56 (39%)	13 (7%)
2. Att hantera svåra personalfrågor.	80 (54%)	53 (38%)	15 (8%)
3. Att skapa effektiva team.	88 (60%)	46 (32%)	14 (8%)
4. Ledarskapets vikt för en god arbetsmiljö.	66 (45%)	62 (42%)	20 (13 %)
5. Skillnaden mellan att vara chef och ledare.	53 (36%)	66 (45%)	29 (19%)
6. Att vara chef i en politiskt styrd verksamhet.	47 (32%)	68 (46%)	33 (22%)
7. Att samordna och driva förändringsprocesser.	82 (58%)	56 (38%)	10 (5%)

27. Vad tror du är det viktigaste för att man ska uppfatta din kommun som en attraktiv arbetsgivare?
(flera svar valbara)

Bra arbetsmiljö (1120) 92 %
Att kunna erbjudas en heltidstjänst (538) 44 %
Flexibla arbetstider (540) 44 %
Goda utvecklingsmöjligheter (700) 57 %
Goda möjligheter till delaktighet och inflytande (883) 72 %
Höga löner (819) 67 %
Bra ledarskap i kommunen (952) 78 %
Annat: (51) 4 %
INGET VAL (2)

28. Är du stolt över...

	Ja	Delvis	Nej
1. ...ditt arbete?	995 (82%)	211 (17%)	12 (1%)
2. ...din arbetsplats/verksamhet?	758 (62%)	423 (35%)	37 (3%)
3. ...din kommun?	510 (42%)	602 (49%)	106 (9%)

29. Har du någon funktionsnedsättning som sätter krav på hur insatserna inom projektet bör arrangeras och utformas för att du ska kunna ta del av dem?

30. Jag arbetar...

...som lärare men saknar formell lärarbehörighet. (61)
...inom förskolan som barnskötare och saknar formell förskollärexamen. (37)

...jag arbetar som undersköterska men saknar formell behörighet. (119)

31. Ange om du har en specifik kompetens eller förmåga som du tror skulle kunna användas för andra arbetsuppgifter i din egen eller i någon annan förvaltning i kommunen.

32. Ge exempel på eventuellt ytterligare kompetensbehov som du har för att utvecklas i ditt arbete och/eller som du tror är viktiga för att möta behoven i framtiden. Du får gärna också/eller nämna något som du tycker är viktigt för kommunerna för att kunna marknadsföra sig som attraktiva arbetsgivare.