

CARPE



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

ANSÖKAN TILL GENOMFÖRANDEPROJEKT INLÄMNAT TILL
ESF-RÅDET DEN 12 AUGUSTI 2008

Carina Schmidt tel. 508 25 410

Innehåll

SAMMANFATTNING	5
BEHOV OCH PROBLEM.....	7
<i>Specifikt verksamhetsområde</i>	7
<i>Förändrat verksamhetsområde</i>	7
<i>Kompetensbehov</i>	8
<i>Omställning till enskild driven verksamhet</i>	8
<i>Brist på sökande med rätt kompetens</i>	9
<i>Gemensam vokabulär</i>	9
<i>Verksamhetsutveckling</i>	9
<i>Nationella mål</i>	10
<i>Forskning</i>	10
SYFTE.....	10
MÅLGRUPPER SOM OMFATTAS AV PROJEKTET	14
MÄTBARA MÅL	15
SAMVERKAN.....	15
STRATEGISK PÅVERKAN.....	16
<i>Samverkansparternas syn på projektet</i>	16
JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING.....	17
TILLGÄNGLIGHET FÖR PERSONER MED FUNKTIONSNEDSÄTTNING	18
UPPFÖLJNING, UTVÄRDERING OCH LÄRANDE	19
PROJEKTORGANISATION.....	19
<i>Styrgrupp</i>	19
<i>Projektledningsgrupp</i>	20
<i>Chefer</i>	20
<i>Kompetensombud</i>	20
<i>Enskilda medarbetare</i>	21
KOMPETENS OCH ERFARENHET AV PROJEKTLEDNING.....	21
KOPPLING TILL ANDRA PROJEKT ELLER PROGRAM.....	22
RISKHANTERING	22
Bilaga: Mandat och roller.....	25

SAMMANFATTNING

Behov och problem

Verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning är ett eget och specifikt område, men som Socialstyrelsen påpekat är den begränsade kompetensutveckling som medarbetare inom omsorg om funktionshindrade får oftast utifrån äldreomsorgens behov. Utbudet av relevant utbildning som är riktad till verksamhetsområdet är mycket begränsat. Verksamhetsområdet har förändrats mycket sen kommunaliseringen: nya brukare har inte bott på institution utan vuxit upp med sina föräldrar, den tekniska utvecklingen har varit stor, diagnoser har förändrats, brukargrupper har tillkommit och fler brukare har annan kulturell bakgrund än svensk. Den beskrivning som arbetsplatser i sex kommuner gjort under förprojektet av sina kompetensbehov visar mycket tydligt att medarbetarna inom verksamhetsområdet inte har haft möjlighet att utvecklas utifrån att verksamheten har förändrats.

Syfte

Syftet med projektet är *bland annat* att

- tydliggöra verksamhetsområdet för beslutsfattare på nationell, regional och lokal nivå samt för presumtiva arbetstagare och för skolor
- i processinriktad form utveckla specifika kompetensutvecklingsinsatser utifrån de kompetensbehov som framkommit i förprojektet
- genomföra kompetensutvecklingsinsatser, utvärdera och förändra dem vid behov
- öka chefers möjlighet att kunna förestå verksamheten i enskild drift om det är aktuellt
- vidareutveckla en nätverksmodell för lärande och utveckling som kan appliceras på Kompetensombud och andra ombuds- eller specialistuppdrag eller inom specifika kompetensområden
- lyfta fram och skapa arbetsplatser med hög grad av tillit som tar vara på befintlig kompetens och är stödjande i varje medarbetares utveckling
- starta en regional och nationell diskussion om lämplig beteckning på verksamhetsområdet samt titel för medarbetare som ett steg till gemensam vokabulär
- ta tillvara projektresultatet och därmed skapa förutsättningar för att på sikt inrätta ett Kunskaps- och Utvecklingscentrum för funktionshinderfrågor i Stockholms län.

Genomförande

Vid starten omfattar projektet medarbetare i kommunerna Stockholms stad (projektägare), Järfälla, Sollentuna, Lidingö stad, Tyresö och Huddinge från alla yrkeskategorier inom kommunala utförarverksamheter. En målsättning är att antalet kommuner kommer att utökas under projekttiden. Socialstyrelsen, Länsstyrelsen, Handikapp & Habilitering SLL, Kommunal på nationell nivå är samverkansparter. En samverkan ska eftersträvas med alla aktörer inom länet som är intresserade av att vidareutveckla verksamhetsområdet samt med de nationella aktörer som är betydelsefulla för verksamhetsområdet. Delaktighet är inte tillräckligt för att ett projekt ska bli lyckosamt utan deltagarna måste vara och känna sig som delägare av projektet därför har projektet en nätverksorganisation med chefer och Kompetensombud samt olika referens- och arbetsgrupper med brett deltagande från alla kommuner. När projektet är slut ska ett stort antal individer på olika nivåer ingått i olika grupper för att diskutera utveckling med kollegor från andra kommuner samt träffat dem på gemensamma kurser mm.

BEHOV OCH PROBLEM

Specifikt verksamhetsområde

Verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning är ett eget och specifikt område. Det visade exempelvis det tidigare EU-projektet Modellarbetsplatser där man började arbetet med att definiera yrkeskraven gemensamt för äldreomsorg och omsorg om personer med funktionsnedsättning, men snart nog fick skilja på dem. Det är olika yrkesområden, men ofta behandlas de som samma. Socialstyrelsen skrev i sin Lägesrapport för handikappomsorgen 2003 att den begränsade kompetensutveckling som medarbetare inom omsorg om funktionshindrade får oftast är utifrån äldreomsorgens behov. Vid ett möte i oktober 2007 med olika kommunrepresentanter sa man från Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) sida: "Under många år har kompetensfrågorna för verksamma inom äldreomsorg, psykiatri och andra områden inom den kommunala socialtjänsten varit i hetluften. Stora satsningar har gjorts från staten, kommuner och landsting. Handikappomsorgen har till viss begränsad del tagit del av andra särskilda satsningar, men någon specifik större satsning har inte gjorts för verksamma inom detta område. Flera av SKLs medlemmar har uppmärksammat förbundet på att tiden nu är mogen för SKL att ta initiativ på detta område." (Citat från minnesanteckningarna)

Det finns alltså en uppfattning från olika håll att det är dags att lyfta fram det kompetensbehov som finns i verksamhetsområdet.

Att verksamhetsområdet sammanblandas med äldreomsorg innebär bl.a. att utbudet av relevant utbildning som är riktad till verksamhetsområdet är mycket begränsat och därför behövs ett samarbete med gymnasie- och högskolor för att utveckla ett utbud som motsvarar dagens behov. Dessutom behöver lärare ha en kompetens om området för att kunna vinkla befintliga utbildningar så att de bygger på de studerandes erfarenheter och ny kompetens kan byggas på gammal och kursen blir utifrån de behov och erfarenheter som de studerande har. Tyvärr är lärare med den kompetensen få och åldern ofta ganska hög. Verksamhetsområdet måste därför lyftas även inför skolorna så att de blir medvetna om denna marknad och tillför eller behåller den kompetensen.

Förändrat verksamhetsområde

Ett stort skäl till att satsa på verksamhetsområdet är att det idag är ett helt annat arbete än vid kommunaliseringen för ca 15 år sedan:

- De personer som idag börjar på daglig verksamhet har oftast bott hemma hos sina föräldrar och gått på skola som andra. De har andra färdigheter som kompensation för sina funktionsnedsättningar än tidigare brukare hade. Brukarna och även deras företrädare har ofta höga kvalitetskrav på sysselsättningen enligt lagstiftningens intentioner.
- De ungdomar som idag ska flytta hemifrån vill inte självklart flytta in på en gruppbostad utformad som den är idag. Det behövs andra boendeformer men framför allt andra metoder och kunskap.
- Den tekniska utvecklingen är stor och många hjälpmedel kan hjälpa den enskilde brukaren till högre grad av självständighet. En förutsättning är emellertid att det finns medarbetare som kan ge stöd i användandet och som kan upplysa god man om möjliga hjälpmedel att ansöka om.
- Brukargruppen har förändrats: personer med utvecklingsstörning lever längre och blir äldre, personer överlever olyckor i högre grad och allt tidigare födda överlever men med ibland stora skador.

- Diagnoser i dag och framöver förändras med utvecklade medicinska insatser och med förbättrade diagnostiska metoder. Detta kräver annan kunskap än den tidigare.
- Kraven på dokumentation har ökat liksom att varje medarbetare måste ta ett större ansvar för exempelvis administration. Detta kräver hög grad av kunskap i svenska språket, både att kunna tala, läsa och skriva.
- Med ökad andel brukare med annan kulturell bakgrund än svensk behövs ökad kulturkompetens.

Kompetensbehov

Den beskrivning av kompetensbehov som arbetsplatser i sex kommuner gjort visar mycket tydligt att medarbetarna inom verksamhetsområdet inte har haft möjlighet att utvecklas utifrån att verksamheten har förändrats! Sammanfattningsvis kan det konstateras att det kompetensbehov som framkommer när olika aktörer ger sin syn, i de flesta fall stämmer väl överrens, liksom att det beskrivs liknande behov i de olika kommunerna. Det finns förstås skillnader som beror på vilket perspektiv den som svarar har. Det kan ändå sägas att de som arbetar i verksamheten, som chef eller medarbetare, och tillsynsmyndigheter som Länsstyrelsen och Socialstyrelsen samt en stor intresseorganisation som Föreningen för barn, unga och vuxna med utvecklingsstörning (FUB) samt Handikapp & Habilitering har i stort sett en gemensam syn på vilken utbildning och kompetensutveckling som behövs för att arbeta i verksamheten. Problemet är att den utbildningen inte finns i det reguljära utbildningssystemet och kompetensutvecklingsinsatser inte finns kontinuerligt återkommande att tillgå.

De personer som inte uppfyller verksamhetens krav kommer att ha mycket svårt att klara av en anställning oavsett om det är hos offentlig eller privat vårdgivare. Kunskap om systematiskt kvalitetsarbete, grupprocesser, arbetsorganisation samt budgetarbete måste också öka hos alla medarbetare i viss utsträckning och hos vissa i hög. Detta för att möta kraven på arbetsplatsers självständighet och möjliggöra en konkurrenskraftig verksamhet.

Omställning till enskild driven verksamhet

Verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning (i denna ansökan avses därmed den traditionella Handikappomsorgen, alltså undantaget socialpsykiatri) står inför en rad utmaningar där omställning är en. Inom verksamhetsområdet har det historiskt funnits en tradition av statliga institutioner och privata vårdhem. De avskaffades som en del av normalisering, men flera privata vårdgivare finns kvar och kommunerna köper där enstaka platser. Däremot så har verksamheterna generellt i mindre utsträckning konkurrensetsatts och drivits på entreprenad i enskild drift, jämfört med exempelvis äldreomsorgen. I en nära framtid kommer det att bli en förändring i de kommuner som ingår i projektet - för de flesta i stor utsträckning. För att möjliggöra för enheter att kunna lägga framgångsrika anbud som enskild firma eller som egenregi behövs fördjupad och delvis annan kompetens än i dag. Den enskilde medarbetaren behöver oavsett driftsform ha hög kompetens utifrån de behov som dagens och morgondagens brukare har.

Förprojektet har dessutom visat att en relativ stor del av cheferna inte har tillräckligt formell kompetens för att få tillstånd att förestå verksamhet i enskild drift. Av de 123 chefer som besvarade en enkät saknar 35,8 procent en högskoleexamen och av dem har 63,6 procent 20 eller färre enstaka högskolepoäng. 29,5 procent har inga poäng alls. Även i gruppen av nyanställda chefer (som varit chef i tre år eller mindre) har 30,3 procent ingen högskoleexamen. Utöver dessa chefer finns ett stort antal chefer som inte har hela personal-, verksamhets- och ekonomiansvar utan enbart delvis, vilket innebar att de inte tillfrågades i

denna enkät. Det finns ingen anledning att tro att utbildningsnivån i den gruppen skulle avvika från de tillfrågade, vilket innebär att gruppen som inte skulle kunna ta över driften av verksamheten är stor.

Brist på sökande med rätt kompetens

En annan utmaning är brist på rätt kompetens bland sökande till vakanta tjänster: För de flesta människor, ungdomar som vuxna, finns det inte som ett alternativ att de skulle kunna börja arbeta som exempelvis vårdare och det av den enkla anledningen att området helt enkelt inte existerar i deras föreställningsvärld. Kursen Utvecklingsstörning/funktionshinder har ofta inga sökande i ungdomsgymnasierna. (Ett undantag är nu Köping, där efter att dokumentärfilmen "I en annan del av Köping" visades, kursen kunde starta med fullt elevantal.)

Verksamhetsområdet måste lyftas fram i ljuset så att det exempelvis kan bli ett realistiskt val att börja arbeta där.

Gemensam vokabulär

För att få till stånd en gemensam utveckling av ett verksamhetsområde är det viktigt att ha en gemensam vokabulär vilken inte finns idag. Verksamhetsområdet kallas olika i de olika kommunerna liksom de som arbetar inom området. Exempelvis kallas verksamhetsområdet Handikappomsorg i någon kommun medan det i en annan heter Stöd och service till personer med funktionsnedsättning vilket är en korrekt beteckning men omöjlig att använda i dagligt tal och i ytterligare någon heter den LSS-verksamheter. Medarbetarna heter ofta vårdare men kallas i vissa kommuner exempelvis boendestödjare vilket man i andra anser är någon som arbetar inom socialpsykiatri. Om man arbetar inom daglig verksamhet kan man kallas olika former av handledare, som verksamhetshandledare eller grupphandledare och det är då brukaren man handleder, vilket kan vara missvisande för en utomstående. En gemensam vokabulär är en ytterst viktig fråga att arbeta vidare med. Vissa personer som inte arbetar inom området säger att man medvetet undviker att prata om verksamhetsområdet för man vet inte vad man ska kalla det och är rädd för att säga fel! Problemet med vad verksamhetsområdet ska kallas och den missvisande vårdartiteln diskuterades också i oktober 2007 på tidigare nämnt möte på SKL.

Verksamhetsutveckling

I chefsenkäten (se ovan) frågades om vilken tid man lägger ned på verksamhetsutveckling. Skillnaden i uppfattningen om hur stor andel en chef bör lägga ned varierade mellan 10 procent och 100 procent och variationen mellan den tid de la ned var också stor: mellan 1 procent och 100 procent. Intressant blir det när man ser att vissa som säger att de inte utför så mycket som de anser att en chef bör göra, ändå lägger de ned mycket mer tid än vad flera andra anser att en chef minst bör lägga ned. Det innebär att vissa eventuellt har dåligt samvete samtidigt som andra är nöjda fast de lägger ned avsevärt mindre tid. Det är tydligt att uppdraget som chef är otydligt. Det som angavs som de ALLRA viktigaste aspekterna som möjliggjorde verksamhetsutveckling var intresserade medarbetare, kompetenta medarbetare, eget intresse samt stödjande organisation - i fallande ordning. Det visar att det är viktigt att alla medarbetare får ökad kompetens i verksamhetsutveckling.

I skriften Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten (SOU 2008:18) som för tillfället är på remissrunda beskrivs att 10 procent av socialsekreterare har genomgått utbildning i utvärdering (sid 84) och det finns ingen anledning att tro att det skulle se bättre ut bland medarbetare inom stöd och service till personer med funktionsnedsättning, vilket stöder chefernas egen uppfattning om behov av kunskap om utvärdering (enligt tidigare beskriven enkät).

Nationella mål

En extern utvärdering har utförts av Äldrecentrum av en tidigare genomförd (2006/2007) pilotomgång till en nationell utbildning för chefer, som togs fram av Socialstyrelsen och kommunerna Järfälla, Botkyrka och Stockholms stad. I den utvärderingen framkom att cheferna hade begränsad kunskap om nationella mål (samtidigt som man måste ha i minnet att det var en aktiv utvecklingsintresserad grupp av chefer som deltog i pilotutbildningen). ”Ett av målen för utbildningen var att sprida kunskap om de nationella målen för äldreomsorg och omsorgen om funktionshindrade. Resultatet tyder på att det finns ett stort behov att öka enhetscheferns kunskap om dessa. ... Det framkom vid intervjuerna att minst hälften av de intervjuade endast hade haft begränsad kännedom om de nationella målen före utbildningen...” (sid 36) Detta visar också att det ofta först är när man ökar sin kompetens som man förstår tidigare brist och styrker uppfattningen att ett kompetensbehov måste beskrivas ur olika perspektiv.

Forskning

I skriften God kvalitet i Socialtjänsten framhävs vikten av ”Kunskap om förbättring” som en översättning av W.E. Demings ”Profound Knowledge of Improvement”. Och man skriver: ”I arbetet med att beskriva och analysera tjänsteprocesserna är det viktigt att utöver eget kunnande och brukarerfarenhet även använda sig av kunskap från forskning och erfarenheter från tillsynsverksamheter” (sid 22). Eftersom den tidigare nämnda enkäten visar att så pass många av cheferna inte har högskoleexamen kan man anta att deras erfarenhet av att läsa forskningsrapporter är begränsad.

Ytterligare utvecklingsbehov som framkommit i förprojektet är om Etik och förhållningssätt samt bemötande i allmänhet, men även mer kunskap om bemötande vid exempelvis problemskapande beteende/beteendeförändring samt hot och våldssituationer. Vikten av kunskap om detta område visar även ett uppmärksammat avsnitt av ”Uppdrag granskning” som visades i Sveriges television våren 2008, där man i vissa boenden använt metoder som starkt kan ifrågasättas. Det är av ytterst vikt att kunskapen inom verksamhetsområdet ökar så att inte metoder används som innebär lagvidrigt tvång för brukaren eller i värsta fall är rent skadliga.

SYFTE

Projektets syfte är att

tydliggöra verksamhetsområdet för beslutsfattare på nationell, regional och lokal nivå samt för presumtiva arbetstagare och för gymnasie- och högskolor

Att tydliggöra verksamhetsområdet är ett övergripande syfte och kommer att ske på alla upptänkliga sätt genom hela projektet.

i processinriktad form utveckla specifika kompetensutvecklingsinsatser utifrån de kompetensbehov som framkommit i förprojektet

Genom brett deltagande från alla kommuner i olika kontinuerliga och temporära arbetsgrupper (se Projektorganisation) kommer de kompetensutvecklingsinsatser som sedan genomförs vara utifrån verkliga behov. Att många personer deltar i dessa diskussioner kommer tillsammans med Kompetensombudsträffar medföra att diskussioner om kompetens och kompetensbegreppet bli vanliga på många arbetsplatser. För att kunna bygga hållbara strukturer är det nödvändigt att tydliggöra och ibland förändra synen på kompetensutveckling, som är avsevärt mycket mer än

att gå på kurs för att lära nya teorier eller färdigheter. Det handlar om hur arbete, organisation och ledning tillsammans med formella utbildningssituationer kan skapa förändring hos såväl individer som verksamheter. Det handlar även om ett medvetet samarbete med andra verksamheter som också är betydelsefulla för brukaren och utnyttja lärandesituationer. Varje måste arbetsplats medvetet organisera för utveckling, inte bara för produktion.

genomföra kompetensutvecklingsinsatser, utvärdera och förändra dem vid behov

Kompetensbehovet är som tidigare sagt mycket brett och allt kan inte tas upp i projektet och därför kommer inte grundläggande utbildning samt kurser i exempelvis data, brandskydd och första hjälpen att genomföras, inte heller insatser som bara berör en kommun. Alla kompetensutvecklingsinsatser kommer att genomföras med blandat deltagande från de olika kommunerna för att skapa möjligheter att ta del av kunskap och erfarenhet från olika håll och skapa framtida nätverk.

Stor vikt kommer att läggas på kunskap om verksamhetsutveckling både för chefer och medarbetare och som en del av det utvärdering, vilket många chefer tagit upp som ett stort behov. Stockholms stad har startat ett samarbete med IMS (Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete) för att utveckla former för utvärdering för verksamhetsområdet. Erfarenheterna därifrån ska användas i projektet.

öka chefers möjlighet att kunna förestå verksamheten i enskild drift om det är aktuellt

Tillsammans med länsstyrelsen och Ersta Sköndals högskola ska en högskoleutbildning (bestående av olika block) tas fram som uppfyller de formella kraven för att få tillstånd, men med funktionshinderperspektiv. Denna utbildning kan även vara värdefull för mindre privata företag som ännu inte fått tillstånd att driva verksamheten.

ta vara på den höga grad av kompetens samt projekterfarenhet som finns i verksamheten

Även om förprojektet visat att det finns ett stort behov av att utveckla kompetensen, så är det också så att det hos flera finns en hög kompetens och erfarenhet av olika utvecklingsprojekt. Seminarier, föreläsningar, minimässor och dylikt ska organiseras där medarbetarna kan ta del av varandras kunskap och erfarenhet.

Andelen chefer som kommer att gå i pension de närmaste åren är stor. Ett viktigt utvecklingsarbete är därför att ta vara på deras kunskap och arbeta för att överföra den till unga chefer och till personer som kan tänkas bli chefer senare, inte minst till personer med annan kulturell bakgrund än svensk, vilka är underrepresenterade i gruppen chefer.

vidareutveckla en nätverksmodell för lärande och utveckling som kan appliceras på Kompetensombud och andra ombuds- eller specialistuppdrag eller inom specifika kompetensområden

I remissutgåvan av SOU 2008:18 står ”I och med att det finns många områden där vetenskaplig kunskap saknas eller där den vetenskapliga kunskapen är osäker, är det ofrånkomligen så att den enskilde socialarbetaren många gånger har att lita till sin egen professionella expertkunskap. Och även om vi förutser en utveckling som innebär att vetenskapliga studier och utvärderingar kommer att spela större roll för det sociala arbetets inriktning än vad som varit fallet hittills, kommer det

professionella agerandet också i framtiden att vara betydelsefullt. Samtidigt har vi lyft fram att utrymmet för de anställda att utveckla en professionell expertis är begränsat, vilket inneburit att det inom socialtjänsten saknas någon motsvarighet till den `beprövade erfarenhet´ som de anställda inom hälso- och sjukvården förväntas stå för.”(sid. 85) Lärandenätverk skulle kunna vara ett sätt att öka medarbetarnas möjlighet att utveckla professionell expertis i avvaktan på att förlita sig mer på kommande forskningsresultat.

lyfta fram och skapa arbetsplatser med hög grad av tillit som tar vara på befintlig kompetens och är stödjande i varje medarbetares utveckling

Flera undersökningar visar att det stora problemet på många arbetsplatser inte i första hand är bristande kompetensutveckling utan bristande kompetensnyttjande. Genom undersökningar som genomförts i tidigare projekt kan tydligt samband påvisas mellan tillit i arbetsgruppen och användande av kompetens. Tilliten har även en betydelse för hur man bemöter varandra, vilket i sin tur har betydelse för hur man bemöter brukarna. I kontakter med Handikapporganisationer nämns utvecklande av bemötande, som ytterst viktigt. Att öka tilliten är kanske viktigaste utvecklingsområdet överhuvudtaget. All kompetensutveckling är bortkastad om den inte tas till vara och det är de enskilda medarbetarna som är förutsättningen för om det sker. Att utveckla både sig själv och sitt arbete tillsammans med kollegor som man har förtroende för och känner en tillit till är dessutom aspekter som brukar räknas till friskfaktorer. Detta är inget som inträffar bara för att man bestämmer det utan innebär ett både långt och medvetet arbete. Med ökad tillit i arbetsgruppen kan alla få stöd av sina kollegor i sin utveckling. På många arbetsplatser finns exempelvis medarbetare med bristande kunskaper i svenska språket. Deras språkutveckling kan stödjas av bl.a. en annan attityd bland medarbetare, som idag ofta - av missriktad omtanke – exempelvis inte hjälper till att öka ordförrådet. Med ökade kunskaper i svenska och om svensk kultur kan de i sin tur sprida kunskap om andra kulturer. Här ska ett samarbete ske med projektet SpråkSam (se annan del av ansökan). Med ökad tillit kan också attityder ändras på arbetsplatsen så att personer med läs och skrivsvårigheter vill medge det och kan få ett adekvat stöd på arbetsplatsen. Det finns ett otal områden där ett vardagslärande vore möjligt, exempelvis data, om tilliten ökar. Man vill då ta och ge hjälp så att hela arbetsgruppen kan utvecklas mot de gemensamma målen. I allt större utsträckning som det blir självklart att varje medarbetares utveckling är allas ansvar blir det också tydligt att nog alla behöver stöd av något slag.

på de enheter som så önskar implementera den Kompetenstrappa som framtagits i tidigare projekt i samarbete med Socialstyrelsen

Några förutsättningar för att kunna ha en Kompetenstrappa är att det finns en hög grad av förtroende och tillit i arbetsgruppen, att arbetsgruppen är överens om vilket som är arbetsplatsens uppdrag, att chef och medarbetare har ett gott samarbete med en förståelse och respekt för varandras kompetens och arbetsuppgifter - samt att det finns kompetensutvecklingsinsatser att tillgå.

Ytterligare en förutsättning är att arbetsplatsens kompetenskrav och kompetenstillgång diskuteras kontinuerligt och att det finns en självklar förståelse för att all kompetens är utifrån verksamhetens behov. Det innebär att verksamhetsanalyser måste göras kontinuerligt: allteftersom kraven förändras på verksamheten utifrån nya brukargrupper, lagförändringar eller nya politiska beslut så måste också kompetenskraven förändras. Kompetensplanerna - såväl arbetsgruppens som de individuella - måste därför vara levande dokument.

Det grundläggande kompetensbehovet är liknande inom verksamhetsområdet, men det finns också ett mycket differentierat behov. Det är exempelvis stor skillnad om man arbetar med barn med somatiska besvär, med äldre personer med grav utvecklingsstörning eller med ungdomar som ska lära sig att stå på egna ben trots Aspergerdiagnos. Kompetensinnehållet är därför specifikt för varje arbetsplats utifrån verksamhetens behov. Kraven däremot ska vara lika: För att flytta till nästa fas krävs en viss tids yrkeserfarenhet, en viss tids kompetensutveckling samt att man utför arbetet enligt de krav som är specificerade för varje trappsteg. Ingen förflyttning sker automatiskt utan bedömning görs ytterst av närmaste chef.

De gemensamma kompetensutvecklingsinsatser som kommer att genomföras kommer att vara utformade så att de överensstämmer med kraven i Kompetenstrappan.

påbörja ett arbete för att ta fram gemensamma kvalitetsindikatorer

Att ha gemensamma kvalitetsindikatorer möjliggör en jämförelse mellan olika enheter i länet och på sikt i landet. Socialstyrelsen och SKL har tagit fram en beskrivning om hur arbetet med kvalitetsindikatorer kan genomföras, däremot har de inte än påbörjat något arbete med nationella indikatorer till det aktuella verksamhetsområdet men kommer hösten 2008 att göra det. Det är svårt i dag att säga hur projektet kan delta i det arbetet, men kontakt har upprättats mellan projektledare och ansvarig person på Socialstyrelsen. Viktigt blir att säkerställa att det som görs i projektet stämmer överens med Socialstyrelsens arbete.

starta en regional och nationell diskussion om lämplig beteckning på verksamhetsområdet samt titel för medarbetare som ett steg till gemensam vokabulär

De brukare som verksamheten är till för är personer med funktionsnedsättning och om den beteckningen finns en bred samsyn, men det är nödvändigt att finna ett uttryck för verksamhetsområdet som är beskrivande och samtidigt möjligt att använda i dagligt tal.

Arbetet inom verksamhetsområdet är bara till viss del vårdande och oftast mer stödjande. Därför upplever många också att titeln vårdare är fel och bör förändras, vilket den är i vissa av kommunerna. Dessa frågor kommer även att diskuteras med andra storstadsregioner samt SKL.

Även i SOU 2008:18 lyfts behovet av gemensam vokabulär fram: "Ett annat utvecklingsområde för att vi ska kunna få tillförlitliga data på nationell nivå, är att vi skapar en enhetlig terminologi inom socialtjänstens område." Det behov som beskrivs ligger på en annan nivå än inom funktionshinderområdet där det som sagt inte ens finns en överensstämmelse om vad verksamhetsområdet heter.

öka kunskapen om faktorer som påverkar mäns vilja att söka arbete och stanna kvar inom funktionshinderområdet samt sprida kunskap om dessa faktorer inom och utanför verksamhetsområdet

Varför arbetar fler män inom verksamhetsområdet (26,4 procent) än inom exempelvis äldreomsorgen som i Stockholms stad, exempelvis, har en andel av 15,8 procent män? Vad beror den skillnaden på? Yrkena är närliggande. Skillnaden mot förskolan är ännu mer markant. Varför väljer män att arbeta inom verksamhetsområdet, men kanske ändå mer intressant och lärorikt vore att få veta varför de valt en viss arbetsplats. Det finns arbetsplatser med 0 procent män och de med 100 procent män

och alla varianter där emellan. Skillnaden mellan olika förvaltningar är också stor. Denna kunskap skulle kunna användas för att öka andelen män än mer inom verksamhetsområdet, men även inom andra kvinnodominerade områden. Detta skulle kunna bli ett tema för forskning och/eller studentuppsatser. Några institutioner är redan kontaktade och ytterligare kommer att bli det.

ta tillvara projektresultatet och därmed skapa förutsättningar för att på sikt inrätta ett Kunskaps- och Utvecklingscentrum för funktionshinderfrågor i Stockholms län.

Skapandet av ett Utvecklings- och Kunskapscenter är viktigt för verksamhetsområdet och alla intressenter som kan bidra till ett sådant kommer att inbjudas till samverkan. Handikapp och Habiliterings nystartade infocenter kan kanske vara embryot: Under de senaste årtionden har habiliteringsverksamheten i allt högre utsträckning arbetat med kunskapsförmedling. För att kunna bedriva ett habiliteringsarbete med långsiktig effekt krävs att det finns kunskap och förståelse, inte bara hos den enskilde som har en funktionsnedsättning, utan även hos anhöriga och personal.

Under årens lopp har en rad kunskapsförmedlande verksamheter startas inom habiliteringen:

- Föräldrautbildningen - utbildning för anhöriga och andra närstående.
- Handikappupplysningen – en bred informations- och rådgivningstjänst per telefon, webb och e-post.
- Verksamheten Ovanliga Diagnoser – rådgivning och utbildningsverksamhet om Ovanliga diagnoser som leder till funktionshinder.
- Autismforum – kunskapscenter med webbplats och bibliotek om autism, Aspergers syndrom och andra autismliknande tillstånd.

Dessa verksamheter har nu samordnats i en gemensam organisation och kommer under hösten 2008 starta ett informations- och kunskapscenter för funktionshindersfrågor. Det sker med befintliga resurser i liten skala. Centret ska vara öppet för alla intresserade, och där finns tillgång till rådgivning, bibliotek och informationsmaterial.

MÅLGRUPPER SOM OMFATTAS AV PROJEKTET

Vid start omfattar projektet medarbetare i sex kommuner från alla yrkeskategorier som exempelvis personliga assistenter, vårdare, boendestödjare, arbetsterapeuter samt chefer inom utförarverksamheterna. De sex kommunerna är Stockholms stad (projektägare), Järfälla, Sollentuna, Lidingö stad, Tyresö och Huddinge. En målsättning är att antalet kommuner kommer att utökas under projektiden.

Totalt arbetar sammantaget i de sex kommunerna 5150 månadsanställda, varav 24 procent män, inom verksamhetsområdet. Andelen unga är relativt hög: 17 procent är yngre än 30 år och 42 procent är yngre än 40 år. Viktigt är att ha ett strukturerat utvecklingsarbete för att behålla dessa yngre personer. När det gäller chefer är däremot åldersstrukturen motsvarande den för annan kommunal verksamhet och en stor andel går i pension de närmaste åren.

Eftersom det inte finns någon fastställd eller överenskommen nivå för vad som är lägsta utbildningsnivå för verksamhetsområdet går inte att göra någon uppdelning i personer med eller utan grundutbildning och göra en jämförelse med andra regioner eller mellan kommunerna.

Projektet kommer att innebära en ökad kompetens för den enskilde och arbetsgrupper som står bättre rustade för en föränderlig framtid, hur den än gestaltar sig.

MÄTBARA MÅL

- ett ökat antal medarbetare anser att allas kompetens tas till vara
- ett ökat antal medarbetare anser att tilliten är hög i arbetsgruppen
- ett ökat antal medarbetare tror sig vara kvar på arbetsplatsen eller i liknande verksamhet om ett respektive tre år
- minst 6500 månadsanställda berörs av projektet (innebär en ökning med ca fem kommuner)
- 90 % av dem som deltar i de kompetensutvecklingsinsatser som har skapats anser att de motsvarar deras behov
- 75 % av alla månadsanställda medarbetare har deltagit i något av de gemensamt genomförda kompetensutvecklingsinsatserna (därutöver ska alla medarbetare delta i lokal kompetensutveckling som studiecirkel mm vilket inte kommer att mätas.)
- 50 % av chefer utan högskoleexamen har påbörjat utbildning för att kunna få tillstånd att förestå verksamheten.

SAMVERKAN

Samverkan ska eftersträvas med alla aktörer inom länet som är intresserade av att vidareutveckla verksamhetsområdet samt med de nationella aktörer som är betydelsefulla för verksamhetsområdet. Inom ramen för projektet kommer även en samverkan med storstadsregionerna Malmö och Göteborg att utvecklas både för att gemensamt kunna agera gentemot viktiga aktörer som SKL, ansvarigt departement och Skolverket, men även för att lära av varandra och dela erfarenheter. När det gäller kommande förändringar som är betydelsefulla för verksamhetsområdet som exempelvis Yrkeshögskola vore ett samarbete mellan storstadsregionerna värdefullt.

En samverkan ska även sökas med de FoU-enheter i länet som arbetar med funktionshinderfrågor.

Dessutom ska samverkan ske med dem som arbetar med utvecklingsfrågor i närliggande områden, som exempelvis "Kravmärkt Yrkesroll". Det startade ursprungligen som projektet "Modellarbetsplatser" inom såväl äldreomsorg som stöd och service till personer med funktionsnedsättning men utvecklades sedan vidare med stöd av statliga medel som enbart riktades till äldreomsorg vilken innebar att funktionshinderområdet lämnades åt sidan. Mycket av det som kommit fram i det projektet är synnerligen värdefullt även för andra verksamhetsområden än äldreomsorg och en samverkan ska därför upprättas.

Samverkan med Handikapporganisationer kommer att ske på det sätt och i den utsträckning som de anser vara lämpligt. På regional nivå har organisationerna Handikappförbundens samarbetsorgan (HSO) samt De handikappades riksförbund (DHR) och Synskadades riksförbund (SRF) (eftersom de i Stockholm inte ingår i HSO) fått skriftlig information och har också inbjudits till ett informations- och diskussionsmöte i september. Dessutom har de lokala Handikappråden fått information enligt varje förvaltnings rutiner.

De fackliga organisationerna har informerats och inbjudits till samverkan på regional nivå för att gemensamt utveckla projektet. En träff har genomförts och ytterligare kommer att ske under hösten. Information har därutöver skett lokalt enligt varje förvaltnings rutiner.

Privata vårdgivare kommer att inbjudas till att delta i en referensgrupp för att öka möjligheten för att de utbildningsinsatser som tas fram i projektet ska vara allmängiltiga.

STRATEGISK PÅVERKAN

Projektets möjlighet till strukturell och strategisk påverkan är större ju fler kommuner som deltar och därför kommer intresserade kommuner i Stockholms län att ha möjlighet att bli deltagande aktörer under följande förutsättningar:

- Förvaltningschefen tar beslut om deltagande och alla kommunala enheter inom verksamhetsområdet deltar.
- Alla enheter diskuterar och besvarar samma frågor som nuvarande kommuner gjorde under förprojektet
- Alla chefer besvarar chefsenkäten
- Kommunen utser en lämplig person som är projektets kontaktperson och som deltar i en kontinuerlig arbetsgrupp tillsammans med övriga kommuner och projektledning.
- Chefer och Kompetensombud deltar i de arbetsgrupper som blir aktuella

Däremot ingår inte någon kommunrepresentant automatiskt i styrgruppen

Eftersom projektet utförs tillsammans med vissa för verksamhetsområdet viktiga aktörer, som Socialstyrelsen, Länsstyrelsen, Handikapp & Rehabilitering och Kommunal är möjligheten till att projektet kommer att kunna få en strategisk påverkan stor. Att dessutom projektet genomförs i flera kommuner innebär att projektets storlek kommer att vara gynnsamt när det gäller påverkansmöjlighet. Det är emellertid av ytterst vikt att alla projektdeltagare, både som individer och som organisationer är ambassadörer för projektet.

Samverkansparternas syn på projektet

Socialstyrelsens enhet för funktionshinderfrågor:

Kompetensfrågan har under senare år varit i fokus inom vård och omsorg både vad gäller kompetensens innehåll och hur arbetsområdet kan bli mer attraktivt för arbetssökande. Särskilda statliga satsningar har gjorts för att öka och utveckla kompetensen då framförallt inom äldreomsorgen. Kompetensfrågorna är dock minst lika angelägna när det gäller insatser och bistånd till personer med funktionsnedsättningar och är ett viktigt område att beakta i arbetet för att uppfylla lagens krav på en god kvalitet i verksamheten. Genom "Carpe" får Socialstyrelsen möjlighet att följa och ta del av ett konkret, lokalt förankrat kompetensutvecklingsprojekt med särskild inriktning på detta mångfasetterade verksamhetsområde. Socialstyrelsen ser också att projektet kan skapa ett mervärde genom att andra kommuner och övriga intressenter kan ta del av den kunskap och de erfarenheter som görs.

Länsstyrelsen i Stockholms län:

Enligt Socialtjänstlagen och Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade har länsstyrelsen i uppgift att utöva tillsyn över verksamhet som omfattar personer med funktionshinder. Grundläggande för att verksamheter ska ha god kvalitet är att bl. a. att personal har en god utbildning och kompetens. I vissa granskningar ser länsstyrelsen brister i dessa avseenden. Projekt som det beskrivna blir därför betydelsefullt för att på sikt komma till rätta med brister.

Stockholms läns landstings enhet Handikapp & Rehabilitering:

Handikapp och Habilitering är en specialiserad verksamhet som ger kvalificerade insatser i form av råd, stöd och behandling när insatser från exempelvis kommun eller primärvård inte är tillräckliga för att möta den enskildes behov. Insatserna ges oftast i nära samverkan med personer som finns i den enskildes närmiljö, exempelvis omsorgspersonal. För att insatserna ska ge långvarig effekt är det därför av stor vikt att det finns god kompetens hos personal som arbetar med personer med funktionsnedsättningar inom bl.a. de kommunala verksamheterna.

Fackförbundet Kommunal:

Kommunal organiserar anställda som arbetar med stöd och service till personer med funktionsnedsättning. Det är en viktig uppgift för oss som facklig organisation att stödja utvecklingsprojekt som ger våra medlemmar bättre möjligheter till kompetensutveckling och lärande på arbetsplatsen. Vår förhoppning är att detta projekt ska leda fram till en användbar modell för att analysera kompetens och kompetensutvecklingsbehov, samt utveckla kompetensutvecklingsinsatser anpassade för verksamhetsområdet. Det är viktigt att de erfarenheter som gjorts inom projektet "Kravmärkt yrkesroll" inom äldreomsorgen tas till vara i det kommande utvecklingsarbetet. För att lyckas med utvecklingsarbetet är en väsentlig förutsättning att det sker en tydlig förankring på berörda arbetsplatser och deras chefer.

Redan i början av projektet ska en plan upprättas över vilka ytterligare olika instanser, som exempelvis lärarutbildningen och studie- och yrkesvägledare, som projektet vill påverka och på vilket sätt man kan göra det.

JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING

Den SWOT-analys som gjordes under förprojektet visade följande: En STYRKA är att det finns förhållandevis många män inom verksamheten jämfört med andra kommunala verksamheter som äldreomsorg eller förskola. I genomsnitt i de sex kommunerna arbetar 24,4 procent män vilket också är något högre än genomsnittet i riket som är 20,5 procent.

Skillnaden inom kommunerna är ändå ganska stor med

16,6 procent i Huddinge och Tyresö och 31,8 procent i Lidingö. I Stockholms stad finns 26,4 procent vilket motsvarar ungefär andelen män i staden som helhet. Tittar man på samma siffror ur ett annat perspektiv så blir de till en SVAGHET, de män som arbetar finns inte jämt fördelat över arbetsplatserna utan det finns arbetsplatser med 0 procent män och de med 100 procent.

Eftersom förhållandet i brukargruppen är omvänt och där den större andelen är män, exempelvis 61 procent i Sollentuna mot 19,2 procent av de anställda, så är det ojämna förhållandet brukare - medarbetare när det gäller könssammansättningen en stor SVAGHET.

En SVAGHET är dessutom, vilket ovan nämnda enkät visar, att männen är underrepresenterade i den chefsgrupp som har verksamhets-, personal- och ekonomiansvar och enkäten visade också att de i lägre utsträckning har högskoleexamen (65,4 procent av kvinnorna mot 57,9 procent av männen). Om man ser på den grupp som varit chef i minst 10 år så är skillnaden mellan kvinnor och män än större. Endast 42,9 procent av männen har högskoleexamen mot 66,7 procent av kvinnorna.

Den absolut största MÖJLIGHETEN är att "jämställdhetsfrågor" finns med på standarddagordningen för de "Arbetsplatsträffar" (APT) som genomförs 10 gånger per år på alla enheter i alla kommunerna. Det finns alltså ett naturligt forum att diskutera konkret vad det innebär för den egna verksamheten om man inte har en jämställd arbetsgrupp. Ytterligare

en MÖJLIGHET är att man i de sammanhangen kan använda sig av det diskussionsmaterial som framtagits i projektet "Ask och Embla" som genomförts i Sollentuna och därutöver att Huddinge och Järfälla ingick i projektet "Sthlm= Jämt" och att kunskap därifrån kan spridas.

En annan MÖJLIGHET ligger i projektets storlek och sammansättning som kommer att kunna lyfta verksamhetsområdet, få stor påverkansmöjlighet och därigenom höja statusen och som en följd av det få in fler män i verksamheten.

Ett HOT är att jämställdhetsfrågan av många känns "uttjatad" och därmed kan vara svår att lyfta, ett annat att projektledningen kanske bara kommer att bestå av kvinnor. Tyvärr så har tidigare erfarenheter visat att få män är intresserade av att leda utvecklingsprojekt. Få män har den sortens arbetsuppgifter. För att uppväga en kvinnlig projektledning kommer i så fall en manlig referensgrupp att bildas. Ett ytterligare HOT är att utbildningsväsendet inom området har helt kvinnlig dominans. En stor risk är alltså att kvinnliga projektledare beställer kurser/utbildningar/föreläsningar av kvinnliga lärare och utbildningsanordnare. Vid utvärdering av ett tidigare projekt visade det sig att män inte deltog i kompetensutveckling i samma grad som kvinnorna. Det gällde framför allt det kompetensutvecklingsarbete som genomfördes på arbetsplatsen.

I projektet kommer jämställdhetsaspekten att vara ett tema på Kompetensombudsträffar ur perspektivet vilken konkret betydelse arbetsplatsernas könssammansättning har för brukarna och den frågan kan då tas upp på arbetsplatsernas ordinarie Arbetsplatsträffar.

Jämställdhetsaspekten kommer att uppmärksammas vid utvärderingar av olika kompetensutvecklingsinsatser.

Om projektledningen blir helt kvinnlig ska en manlig referensgrupp tillsättas.

TILLGÄNGLIGHET FÖR PERSONER MED FUNKTIONSNEDSÄTTNING

I projektet kommer inga lokaler att användas som inte är tillgängliga, hörslinor ska användas samt vid behov teckentolkar.

Målgruppen är medarbetare som arbetar med personer med funktionsnedsättning vilket innebär att det finns stor kunskap om tillgänglighet och den kunskapen används när det gäller brukare men inte tillräckligt gentemot medarbetare och kollegor. I projektet ska den aspekten lyftas fram.

De kommuner som deltar i projektet arbetar medvetet på att öka tillgängligheten till information mm för medborgare och brukare. Däremot är tillgängligheten till information, kunskap och utbildning inte optimal för medarbetare exempelvis med skriv- och lässvårigheter/dyslexi. Enligt en studie från LO så är personer med dyslexi överrepresenterade i LO-kollektivet. Det är förstås inte är förvånande att många valt yrken där man tidigare inte behövt vara sig läsa eller skriva i någon större utsträckning. Idag är det emellertid annorlunda. Alla behöver utvecklas inte bara praktiskt utan även teoretiskt och måste kunna läsa instruktioner, rapporter och diverse material samt även kunna dokumentera. De som har diagnosen dyslexi får god hjälp i skolan om de tar steget att anmäla sig till exempelvis en gymnasiekurs. Vissa vågar inte ens ta steget för att man under många år försökt hemlighålla sina problem, vilket blir allt mer ogörligt. En del i ett utvecklingsarbete blir att öka kunskapen hos alla medarbetare om vad det innebär att ha läs- och skrivsvårigheter. Men även att arbeta för att ändra attityder på arbetsplatsen så att personer med läs och skrivsvårigheter vill medge det och kan få ett adekvat stöd på arbetsplatsen.

UPPFÖLJNING, UTVÄRDERING OCH LÄRANDE

- En extern upphandlad utvärderare följer projektet från början och utvärderar såväl process som resultat.
- Alla möten ska dokumenteras och varje kvartal görs en uppföljning över om och hur beslut genomförts.
- Alla enskilda kompetensutvecklingsinsatser utvärderas.
- Statistik över deltagandet i projektets insatser följs kontinuerligt
- En webbaserad medarbetarenkät genomförs i januari 2009 samt i november 2010 med identiska frågor om tillit i arbetsgruppen, huruvida allas kompetens tas till vara samt vad man tror sig göra om ett respektive tre år.
- En modifierad version av en processutvärdering som tagits fram i tidigare projekt i samarbete med professor Per-Erik Ellström, Linköpings universitet, används för att följa utvecklingsarbetet på arbetsplatsnivå. Den ska genomföras på de ordinarie arbetsplatsträffar tre gånger under projektiden. Resultatet används i arbetsplatsernas utvecklingsarbete samt som "temperaturtagning" på projektet som helhet.
- Delar av den chefsenkät som genomförts i förprojektet ska upprepas i slutet av projektet.
- Kompetensombudsgruppen ska regelbundet diskutera hur lärandet sker på arbetsplatsen samt besvara en enkät utifrån sitt uppdrag två gånger under projektiden.
- Studenter ska ges möjlighet att skriva uppsatser om projektet

Däremot kommer omsättningen på medarbetare inte att mätas och användas som en del av utvärderingen p.g.a. det intensiva arbete som pågår med avknoppning osv. Inte heller kommer brukaruppföljning att ske i projektet dels för att många brukare inte på ett enkelt och säkert sätt kan uttrycka sin uppfattning dels för att ett kompetens-utvecklingsprojekt innebär att flera medarbetare är borta från sina arbetsplatser, vilket kortsiktigt kan vara negativt för brukarna, men framför allt för att följderna av medarbetarnas ökade kompetens ses först efter projektidens slut.

PROJEKTORGANISATION

En framgångsfaktor för projektet Lys, kompa och funka, ett mycket lyckosamt Växtkraft mål 3-projekt som genomfördes under föregående programperiod under ca 4 år med över 3000 deltagare i Stockholms stad, var onekligen dess organisation. Därför ska projektet Carpe ta till vara på och organiseras utifrån de lärdomarna. Projektets nätverksorganisation med chefer och Kompetensombud bidrog till ökad delaktighet och engagemang i verksamheterna. Även om projektet inte kallades för ett arbetsplatsdemokratiprojekt så var det i stor utsträckning ett. Nätverksorganisationen bidrog även ofta till en känsla av delägarskap i projektet. En av de viktigaste lärdomarna från det projektet är att alla nivåer måste involveras för att ett resultat som kan innebära långsiktiga förändringar ska kunna uppnås. Ingen av nivåerna kan vara framgångsrik om inte de andra är det. Det handlar inte om lokalt eller samordnat utan lokalt och samordnat. Delaktighet är inte tillräckligt för att ett projekt ska bli lyckosamt utan deltagarna måste vara och känna sig som delägare av projektet.

Styrgrupp

Styrgruppen består av tre representanter från Stockholms stad och en vardera från övriga kommuner samt en person från vardera av samverkansorganisationerna Socialstyrelsen, Länsstyrelsen, Landstingets specialenhet Handikapp & Rehabilitering. Dessutom har kontakt

tagits med KSL för att diskutera deras roll i förhållande till projektet och beslut tas på Vård och omsorgsberedningens möte i september.

Styrgruppen tar beslut över allt av väsentlig karaktär och är bemannad med personer som har mandat. (Se bilaga över styrgruppens ansvar.)

Projektledningsgrupp

Ett projekts framgång hänger mycket på att projektledningen är samstämd och tar ett gemensamt ansvar för projektet. För att uppnå ambitionen att det ska finnas en känsla av att något stort ska hända inom verksamhetsområdet är det viktigt att projektet blir ETT projekt även om det genomförs i flera kommuner och stadsdelar. Kraft måste därför läggas ner på att gruppen ska ha en gemensam målbild och arbeta fram verktyg för att nå dit. Den tiden kommer att vara väl använd. En samstämmighet om syfte och mål gör att projektledningen symboliskt kan jobba med stafettpinne genom projektet. Det vill säga: det finns fullt förtroende för att alla agerar utifrån den gemensamma målbilden och fattar beslut utifrån den. Allas åsikter behöver då inte inväntas i alla frågor utan de som är på plats kan ta beslut, vilket innebär ett tidseffektivt arbetssätt.

Gruppen består av fyra projektledare (varav en huvudansvarig). Gruppen träffar

- kontinuerligt ansvariga personer från alla kommuner med kunskap om såväl verksamheten i sig som i den egna kommunen,
- kontinuerligt två och två chefer, Kompetensombud, fack, Handikapporganisationer osv.
- under begränsad tid chefer, Kompetensombud, skolor, o.s.v. i olika grupper med olika teman och syften.

Till projektledningen hör även en informatör och en administratör kopplas till projektet. (Se bilaga över projektledarnas ansvar.)

Alla olika referens- och arbetsgrupper ska ha brett deltagande från alla kommuner så att utvecklingsbehov diskuteras över kommungränserna och det som tas fram blir allmängiltigt och även kan passa såväl andra kommuner som enskilt driven verksamhet. När projektet är slut ska ett stort antal individer på olika nivåer ingått i olika grupper för att diskutera utveckling med kollegor från andra kommuner.

Projektledningsgruppen är viktig, men alla medarbetare måste känna att det är deras projekt och känna igen sig i det som den gruppen gör. Viktigt är att projektledarna har kunskap om flera av kommunerna och helst att gruppen har en representativ könssammansättning.

Chefer

Cheferna är nyckelpersoner för att ett projekt ska lyckas. Därför måste ambitionen genom hela projektet vara att engagera cheferna och göra dem delaktiga i så stor utsträckning som möjligt. Förhållningssättet är att cheferna är de som är ansvariga för verksamhets- och kompetensutveckling före, under och efter projektet. Projektet är ett stöd och ett verktyg för att driva utvecklingen framåt.

Kompetensombud

Liksom i tidigare projekt bör varje arbetsplats utse ett Kompetensombud. De var framgångsfaktorn för att de enskilda individerna var synliga och aktiva delägare, trots ca 3000 deltagare. Kompetensombuden är en funktion för att säkra kommunikation, information och delaktighet i verksamheterna. Deras uppdrag är att vara inspiratör och informatör i sin arbetsgrupp och följa utvecklingen under projektets gång på sin arbetsplats. De blir en länk mellan projektledning och medarbetarna i verksamheterna. Kompetensombuden organiseras i

lokala och centrala nätverk där gemensamma kompetenssatsningar kan diskuteras och utvecklas. Genom Kompetensombudsträffar kan också kunskap om andras verksamheter väcka lust till studiebesök och att lära av varandra.

Enskilda medarbetare

För att säkerställa alla medarbetares engagemang är det viktigt att det som projektet Carpe genomförs på respektive arbetsplats bygger på tidigare utvecklingsarbete och all erfarenhet därifrån tas till vara. Naturligtvis handlar kompetensutveckling om tillgång till ekonomiska resurser, god organisation och väl fungerande rutiner, men det handlar också om attityder till kompetensutveckling och varje medarbetares vilja och förmåga att utvecklas på arbetet. För att skapa motivation hos den enskilde medarbetaren till att utvecklas i sitt arbete är det också viktigt att medarbetarnas kompetens nyttjas till fullo. Att påverka attityder, skapa en gemensam värdegrund och bygga väl fungerande team där varje medarbetare har möjlighet att utvecklas utifrån verksamhetens behov blir det yttersta målet för projektet. Så att varje enskild brukare kan få ett stöd som innebär att hans eller hennes självständighet blir optimal.

Genom att ha erfaren projektledning och genom att ta tillvara på den höga grad av expertis som finns i projektorganisationen kommer projektet att kunna genomföras kostnadseffektivt.

KOMPETENS OCH ERFARENHET AV PROJEKTLEDNING

Huvudansvarig projektledare ansvarade för projektet Lys, kompa och funka. Den projektorganisation och de processer som planerades höll under hela projektet liksom de redovisningsrutiner och -instrument som projektledaren skapade. Även en av övriga tilltänkta projektledare har erfarenhet från såväl samma projekt som andra mindre därefter.

Projektet hade, när det avslutades i september 2006, hållit på i fyra år eller i fem år om man räknar in planering och förberedelse. Det är en lång tid för ett projekt och mycket uppnåddes under den tiden. Samtidigt så är det en kort tid när det gäller de viktigaste förändringarna på en arbetsplats, nämligen de som har sin grund i medarbetares och chefers attityder. En attitydförändring som är oerhört viktig och som måste vidareutvecklas är hur man förhåller sig till sin egen och andras kompetens. Vid en första enkät 2001 angav 34,1 procent att allas kompetens tas till vara och vid den tredje enkäten, alltså 2006, angavs det av 49,2 procent, vilket innebär en ökning med 44,3 procent. Andelen är ännu för låg och en fortsatt utveckling är nödvändig.

Att det gemensamma utvecklingsarbetet hade positiva resultat visas bl.a. av att alla frågor som ställdes i enkäten besvarades mer positivt den tredje gången jämfört med första. Exempelvis svarade 2006 28,2 procent fler att det finns gemensamma mål formulerade på arbetsplatsen. (Den största ökningen skedde när det gäller förekomsten av tydliga lönekriterier: en ökning med 85,2 procent, men det kriteriet var ändå fortfarande det som låg på lägsta nivå - 31,2 procent instämde.)

En positiv minskning som skedde var de externa avgångarna, alltså de medarbetare som slutade sin anställning i staden: 2002 slutade 14 procent av de tillsvidareanställda jämfört med 8 procent 2006. Det innebär 195 personer färre. OM man antar att kanske hälften av dessa valde att stanna kvar på grund av den utveckling som skedde, så innebär det en besparing på ca 8 miljoner, beräknat på att en rekrytering inklusive annonsering, intervju tid, introduktion mm kostar ca 100 000 kr.

Det är förstås svårt att veta om minskningen berodde på andra aspekter, som arbetsmarknadsläget, men en jämförelse med äldreomsorgen på en förvaltning visade att inom ÄO slutade 2002 19,4 procent och 2005 17,8 procent, inom FH slutade år 2002 16,7 procent och 2005 9,0 procent. Alltså en nedgång med 1,6 procentenheter inom Äldreomsorgen och 7,7 procentenheter inom Funktionshinderomsorgen! Citat från en chefsenkät: Det har skett en förändring i verksamheten med attityden hos personalen från negativ till positiv. Vilket medfört att det spridit sig utåt och man har hört av sig och vill arbeta här.

Att de valde att stanna kvar styrks både av den kompetensombudsenkät som genomfördes samt förändringen i medarbetarnas svar om sin framtid: 2001 svarade 25,6 procent att de tror att de gör något helt annat om tre år mot 12,3 procent 2006 vilket är en minskning med 52 procent.

KOPPLING TILL ANDRA PROJEKT ELLER PROGRAM

Projektet Carpe har koppling på olika sätt till olika andra projekt:

SpråkSam- projektet, där förprojektering pågår och där man genomför en språkombudsutbildning med deltagare från äldreomsorg samt stöd och service för personer med funktionsnedsättning. Det utvecklas en modell för fortsatt utbildning av språkombud och tas fram en konkret beskrivning av vad som kännetecknar en språkutvecklande arbetsplats. Beskrivningen utgör underlag till den checklista för en språkutvecklande arbetsplats som utarbetas inom ramen för ett genomförandeprojekt. Man kan säga att det projektet kommer att göra på djupet vad Carpe gör på bredden angående vardagsutveckling i svenska språket. Huvudansvarig projektledare för Carpe är styrgruppsmedlem för SpråkSam så en samverkan är säkerställd.

Vidare har projektet koppling till ett projekt inom Stockholms stad gällande utbildning angående problematik om våld mot kvinnor med funktionsnedsättning. Det finansieras med länsstyrelsemedel. Utbildningar som tas fram där kan sedan användas i Carpe.

RISKHANTERING

Någon av projektledarna blir långvarigt sjuk eller slutar sitt uppdrag.

En av projektledarna är uttalad ersättare för den huvudansvariga projektledaren. Varje projektledare kommer att ha ett eget ansvar för vissa områden i projektet men en andra projektledare ska alltid vara informerad och kunna ta över.

Chefer på olika nivåer inte är aktivt deltagande och stödjande

Chefer ska erbjudas utbildning i verksamhetsutveckling. Kommunernas styrgruppsdeltagare ansvarar för att betona alla chefers betydelse för utveckling.

Bristande engagemang bland medarbetare

Viktigt att chefer och Kompetensombud tillsammans förmedlar en positiv bild av projektet. Alla medarbetare ska känna att de har den information de behöver för att ta del i olika aktiviteter. De fackliga organisationerna lyfter fram projektets vikt via sina organisationers kanaler.

Det finns inte tillräckligt många utbildningsanordnare som har kompetens inom området. Projektet ska ha intensiv kontakt med anordnare och påvisa behovet.

Projektet blir kvinnodominerat

Om alla projektledare är kvinnor ska en manlig referensgrupp tillsättas.

Bilaga:

Mandat och roller

C A R P E



Mandat och roller

Beslutat på gemensamt möte för styrgrupp och projektgrupp den 4 april 2008, konsekvensändrat på styrgruppsmöte den 6 augusti till genomförandeprojektet.

Styrgruppen beslutar VAD som ska göras.

Projektledningsgruppen beslutar HUR det ska göras och gör det.

Styrgrupp

Styrgruppen säkerställer att huvudansvarig projektledare har full kontroll och att projektet kommer att nå målet. Projektledaren ingår som föredragande i styrgruppen och har ingen beslutsrätt.

- Styrgruppen är högsta beslutande organ utifrån projektets mål och syfte.
- Styrgruppen beslutar om projektet ska drivas vidare eller läggas ned.
- Styrgruppen stöder projektledaren i uppdraget.
- Styrgruppens medlemmar tillsätts utifrån engagemang, förmåga till prestigelöshet samt rätt position i den egna organisationen.
- Styrgruppens medlemmar förankrar och implementerar projektets idé, syfte, mål samt processer och resultat i berörda organisationer och alla led.
- Styrgruppens medlemmar är ambassadörer för projektet och använder sin position för att sprida budskapet och öppna dörrar i externa sammanhang.

Projektledningsgrupp

Projektledningsgruppen består i genomförandeprojektet av huvudansvarig projektledare och övriga projektledare samt informatör

- Projektledningsgruppen genomför de beslut som styrgruppen tar.
- Projektledningsgruppen tar fram de underlag som behövs för att projektet ska kunna genomföras enligt de beslut som tas.
- Projektledningsgruppen har aktiv omvärldsbevakning.
- Projektledningsgruppen använder den kunskap och de interna och externa kontakter var och en har för att nå största möjliga projektnytta.

Huvudansvarig projektledare

- Ansvarar inför styrgruppen för projektet i alla dess delar.
- Meddelar styrgruppen omedelbart om eventuella avvikelser i projektet.
- Har nödvändig kontakt med ESF- rådet.
- Ansvarar för att de dokument som behövs tas fram, bl.a. ansökan om utbetalningar.
- Ansvarar för att projektet dokumenteras.
- Ansvarar för projektets budget.
- Säkerställer att projektdeltagare har den information som behövs för att projektet ska kunna genomföras enligt planer.