

Avsedd för

CARPE, Socialtjänst- och arbetsmarknadsförvaltningen, Stockholms stad

Dokumenttyp

Rapport Delutvärdering

Datum

Maj 2010

UTVÄRDERING AV CARPE

**ETT UTVECKLINGSPROJEKT INOM VERKSAMHETSOMRÅDET STÖD
OCH SERVICE TILL PERSONER MED FUNKTIONSNEDSÄTTNING**

DELUTVÄRDERING



CARPE - DELUTVÄRDERING

Reviderad **2010/05/27**
Utförd av **Karina Kight, Ida Persson, Emelie Brundin**
Kontrollerad av **Cecilia Stenbjörn**

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Sammanfattning	1
2.	Inledning	3
2.1	Bakgrund	3
2.2	Disposition	3
3.	CARPE – Ett utvecklingsprojekt	4
3.1	Bakgrund och syfte	4
3.2	Samverkan	4
3.3	Projektorganisation	5
4.	Utvärderingens syfte och genomförande	6
4.1	Delutvärderingen	6
4.2	Frågeområden	6
4.3	Datainsamlingsmetoder	7
5.	Utvärderingens resultat	8
5.1	Relevans	8
5.2	Effektivitet	9
5.3	Måluppfyllelse	13
5.4	Hållbarhet	15
6.	Slutsatser och rekommendationer	17
6.1	Relevans	17
6.2	Effektivitet	17
6.3	Måluppfyllelse	19
6.4	Hållbarhet	19

BILAGOR

Bilaga 1

Intervjupersoner

Fokusgrupper

1. SAMMANFATTNING

Ramböll Management Consulting genomför på uppdrag av Stockholms stad, Socialtjänst- och arbetsmarknadsförvaltningen, en process- och resultatutvärdering av utvecklingsprojektet Carpe. Inom ramen för uppdraget redovisas här den delutvärdering som har genomförts under mars och april 2010. I delutvärderingen har fokus legat på att undersöka projektets relevans, effektivitet, måluppfyllelse och hållbarhet.

Rambölls övergripande slutsats är att Carpe är ett väl fungerande projekt som på kort tid har åstadkommit en mängd aktiviteter som har lett till resultat, främst vad gäller kompetensutvecklingsinsatser men också vad gäller strategisk påverkan.

Nedan redovisas Rambölls bedömningar för respektive frågeområde; relevans, effektivitet, måluppfyllelse och hållbarhet.

Relevans

Ramböll bedömer att Carpe är ett relevant projekt och att syftet med projektet överensstämmer med de behov som finns inom verksamhetsområdet och hos målgruppen. Projektets målgrupp vad gäller strategisk påverkan är beslutsfattare på lokal, regional och nationell nivå medan den främsta målgruppen vad gäller kompetensutvecklingsinsatser är medarbetare och chefer inom kommunalt utförd LSS-verksamhet i Stockholms län.

Ramböll bedömer att de aktörer som medverkar i Carpe är relevanta för uppdraget. Det finns dock en osäkerhet om vilket mandat representanterna i styrgruppen har att representera den egna organisationen. Det finns också en osäkerhet om man genom de kommunala representanterna som finns i CKK och chefsgruppen lyckas nå de som är ansvariga för verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning i de deltagande kommunerna.

Ramböll rekommenderar att det görs en avstämning av vilka mandat representanterna i styrgruppen har att representera den egna organisationen samt huruvida representanterna i CKK har möjlighet att påverka beslut på övergripande kommunal nivå för verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning. Ramböll rekommenderar också att arbetet med att involvera kommunala politiker, och eventuellt också beställarorganisationer, i projektet fortsätter och eventuellt intensifieras.

Effektivitet

Ramböll uppfattar att de arbetssätt som används för att uppnå målen är effektiva men att det finns delar som kan utvecklas. Projektledningen bedöms arbeta med strategisk påverkan på ett strukturerat sätt och vissa konkreta resultat har redan uppnåtts. Det strategiska påverkansarbete som utförs är dock inte tydligt för andra deltagare i projektet. Ramböll bedömer att styrgruppen inte har kommit igång att arbeta med strategiskt påverkansarbete i den utsträckning som det var tänkt.

Ramböll rekommenderar att man inom projektet tydliggör vad man vill uppnå med strategisk påverkan och vilka arbetssätt som ska användas. För att på bästa sätt utnyttja de olika aktörerna i projektet för strategiskt påverkansarbete är det också viktigt att tydliggöra vilka roller de olika grupperna ska ha i detta arbete. Ramböll rekommenderar också att man i styrgruppen ägnar tid åt att diskutera och att uppnå en samsyn kring hur den strategiska påverkan ska utformas, vad den ska bidra till och vilken roll styrgruppens medlemmar har i det strategiska påverkansarbetet.

Ramböll bedömer att Carpe har lyckats mycket bra med att kartlägga behov av kompetensutveckling samt med att utveckla och genomföra kompetensutvecklingsinsatser. På kort tid har man arbetat upp en organisation som erbjuder en mängd kompetensutvecklingsinsatser som de deltagande kommunerna utnyttjar och är nöjda med. Ramböll bedömer dock att många kommuner har svårt att på ett strukturerat sätt ta tillvara den kunskap som erbjuds inom Carpe. Alla är överens om att detta är ett ansvar som ligger hos kommuner och chefer men många tror att Carpe skulle kunna bidra med stöd i det lokala arbetet att ta tillvara och sprida kunskap. Ramböll uppfattar att det som efterfrågas främst är strategisk påverkan så att man på övergripande kommunal nivå ser kompetensutveckling inom verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning som något viktigt.

Ramböll bedömer att det inom Carpe finns en god grund för samverkan men att det inte är tydligt för alla hur samverkan ska se ut och vad den ska leda till. Ramböll rekommenderar att man diskuterar begreppet samverkan och tydliggör hur den ska se ut, vad den ska leda till och vilka roller de olika aktörerna har i denna samverkan.

Måluppfyllelse

I denna delutvärdering är det för tidigt att utvärdera måluppfyllelsen. I delutvärderingen har Ramböll istället avsett att fånga hur deltagare ser på några av de centrala målen och på möjligheten att dessa uppnås.

Vad gäller måluppfyllelse bedömer Ramböll att de övergripande målen är ambitiösa och att det är en utmaning för Carpe att lyckas uppnå dem. Målen anses dock vara viktiga och det finns ett starkt stöd hos projektdeltagarna för att arbeta mot dem.

Vad gäller projektets måluppfyllelse rekommenderar Ramböll att man så här halvvägs i projektet tar sig tid att diskutera de övergripande målen så att man får en samsyn kring vad de står för och vad man inom projektet kan förväntas uppnå för respektive mål.

Hållbarhet

I delutvärderingen har fokus vad gäller hållbarhet avgränsats till Carpes mål att skapa förutsättningar för att utveckla ett kompetens- och utvecklingscenter.

Ramböll bedömer att det finns en samsyn kring behovet av ett kompetens- och utvecklingscenter hos de deltagare som ingår i projektet. Huruvida det finns en politisk vilja hos de olika aktörerna att bidra till ett sådant center är däremot osäkert. Ramböll bedömer också att bilden av vad ett kompetens- och utvecklingscenter ska ha för uppdrag är oklar för många av deltagarna.

Ramböll rekommenderar att man diskuterar frågan om ett kompetens- och utvecklingscenter så att man får en samsyn kring hur ett sådant skulle kunna utformas samt att man gör en kartläggning av hur behovet och viljan att bidra till ett kompetens- och utvecklingscenter ser ut hos de aktörer som ingår i projektet.

2. INLEDNING

Ramböll Management Consulting genomför på uppdrag av Stockholms stad, Socialtjänst- och arbetsmarknadsförvaltningen, en process- och resultatutvärdering av utvecklingsprojektet Carpe. Efter en inledande nulägesanalys som genomfördes under 2009 presenteras nu den delutvärdering som Ramböll har genomfört under mars och april 2010.

2.1 Bakgrund

Carpe är ett utvecklingsprojekt inom verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning. Projektet är ett ESF-finansierat samverkansprojekt som pågår under perioden 2009-01-01 till 2011-06-30.

Utveckling av verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning ska uppnås genom strategisk påverkan för att tydliggöra och utveckla verksamhetsområdet samt genom utveckling och genomförande av kompetensutvecklingsinsatser. Carpe ska bidra till utveckling på såväl individuell som organisatorisk nivå samt på lokal och nationell nivå. Projektets målgrupp vad gäller strategisk påverkan är beslutsfattare på lokal, regional och nationell nivå medan den främsta målgruppen vad gäller kompetensutvecklingsinsatser är medarbetare och chefer inom kommunalt utförd LSS-verksamhet i Stockholms län.

2.2 Disposition

I följande avsnitt ges först en kort beskrivning av projektet Carpe. Därefter redogörs i avsnitt 4 för syftet med delutvärderingen och hur den har genomförts. I kapitel 5 redovisas resultatet av delutvärderingen och slutligen redovisas Rambölls slutsatser och rekommendationer.

3. CARPE – ETT UTVECKLINGSPROJEKT

Carpe är ett utvecklingsprojekt inom verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning. Nedan beskrivs kortfattat bakgrunden till Carpe, projektets syfte samt hur projektet är organiserat.

3.1 Bakgrund och syfte

Verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning är ett område som har genomgått stora förändringar de senaste 20 åren. Verksamhetsområdet är ett specifikt område med specifika behov av kompetens. Kunskapen om verksamhetsområdet och vad detta omfattar är dock generellt låg, och specifika behov av kompetens kan inte alltid mötas då den kompetensutveckling som erbjuds ofta är bristfällig eller utgår från behov inom äldreomsorgen.

Carpe är ett utvecklingsprojekt inom verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning. Utveckling ska uppnås genom att man inom ramen för projektet:

- tydliggör verksamhetsområdet för beslutsfattare på nationell, regional och lokal nivå, för presumtiva arbetstagare samt för utbildningsanordnare
- startar en diskussion om gemensam vokabulär inom verksamhetsområdet
- lyfter fram kompetensbehov samt utvecklar och genomför kompetensutvecklingsinsatser
- lyfter fram och skapar arbetsplatser med hög grad av tillit som tar vara på befintlig kompetens och är stödjande i varje medarbetares utveckling
- skapar förutsättningar för att på sikt inrätta ett kunskaps- och utvecklingscentrum för funktionshinderfrågor i Stockholms län.

Inom Carpe ska man arbeta med strategisk påverkan för att tydliggöra och utveckla verksamhetsområdet, samt utveckla och genomföra kompetensutvecklingsinsatser. Carpe ska bidra till utveckling på såväl individuell som organisatorisk nivå samt på lokal och nationell nivå. Projektets målgrupp vad gäller strategisk påverkan är beslutsfattare på lokal, regional och nationell nivå medan den främsta målgruppen vad gäller kompetensutvecklingsinsatser är medarbetare och chefer inom kommunalt utförd LSS-verksamhet i Stockholms län. För det strategiska påverkansarbetet finns inga mätbara mål. För de kompetensutvecklingsinsatser som ska genomföras finns däremot ett antal mätbara mål formulerade enligt nedan:

- Ett ökat antal medarbetare anser att allas kompetens tas tillvara.
- Ett ökat antal medarbetare anser att tilliten är högre i arbetsgruppen.
- Ett ökat antal medarbetare tror sig vara kvar på arbetsplatsen eller i liknande verksamhet om 1 respektive 3 år.
- Minst 6 500 månadsanställda berörs av projektet.
- 90 % av de som deltar i kompetensutvecklingsinsatser anser att de motsvarar deras behov.
- 75 % av alla månadsanställda medarbetare har deltagit i någon av de gemensamt genomförda kompetensutvecklingsinsatserna.
- 50 % av chefer utan högskoleexamen har påbörjat utbildning för att kunna få tillstånd att förestå verksamheten.

3.2 Samverkan

Carpe är ett samverkansprojekt med många samverkande aktörer som har blivit fler under projektets gång. Inledningsvis ingick 6 kommuner i Stockholms län, idag ingår 19 av länets 26 kommuner. De kommuner som deltagit från start är Stockholms stad, Huddinge kommun, Järfälla kommun, Lidingö stad, Sollentuna kommun samt Tyresö kommun. Projektägare är Stockholms stad, Socialtjänst- och arbetsmarknadsförvaltningen. Som samverkansparter ingår Socialstyrelsen, Handikapp & Habilitering inom Stockholms Läns Landsting, Kommunal på nationell och regional nivå samt Kommunförbundet Stockholms Län.

Samverkan ska eftersträvas med alla aktörer som är intresserade av att vidareutveckla verksamhetsområdet samt med de nationella aktörer som är betydelsefulla för verksamhetsområdet. Tanken är att ju fler viktiga aktörer som deltar i projektet desto större är chanserna att projektet kan åstadkomma strategisk påverkan.

3.3 Projektorganisation

Styrgruppen omfattar fyra representanter från Stockholm stad, en representant från var och en av de kommuner som var med från start samt representanter från Socialstyrelsen, Handikapp & Rehabilitering, Kommunal och KSL. Styrgruppen är högsta beslutande organ och ska stödja projektledarna i uppdraget. Styrgruppsmedlemmarna ska förankra projektet i sina organisationer. Styrgruppens medlemmar ska också vara ambassadörer för projektet och använda sin position för att sprida budskapet och öppna dörrar i externa sammanhang. Huvudprojektledaren ingår som föredragande i styrgruppen men har ingen beslutsrätt.

Projektledningen består av fyra projektledare, varav en huvudprojektledare, en informatör och en administratör. Projektledningen utför det operativa arbetet utifrån de beslut som fattas i styrgruppen. Projektledningen sprider information om projektet till projektdeltagarna och arbetar med omvärldsbevakning och nätverkande för att nå största möjliga projektnytta. Huvudprojektledaren har ett särskilt ansvar för projektet och för att meddela styrgruppen om det skulle uppstå avvikelser. Huvudprojektledaren ansvarar också för kontakter med ESF-rådet, projektets budget samt för dokumentation.

Kompetensombud finns i alla deltagande kommuner och består av medarbetare inom olika LSS-verksamheter. De ska fungera som kontaktpersoner och ska bistå med information om hur arbetet fortskrider i olika verksamheter. De ska också bidra med expertkompetens kring yrkesspecifika frågor. Kompetensombuden har också i uppdrag att informera övrig personal om Carpe samt att inspirera personal till att delta i kompetensutvecklingsinsatser.

CKK (Carpe Kommun Kontakt) är projektets kontaktpersoner i kommunerna. Det är antingen personer som har olika typer av övergripande ansvar för utbildnings- eller utvecklingsfrågor eller chefer inom LSS-verksamhet. CKK bistår bland annat projektledningen i arbetet med att sammanställa arbetsgrupper och referensgrupper.

Chefsgruppen består av en eller två chefer inom LSS-verksamhet från de kommuner och förvaltningar som deltar i projektet. Chefsgruppen ska bidra med synpunkter om projektet ur ett chefsperspektiv. Chefsgruppens representanter ska också sprida information om och diskutera Carpe inom sina respektive verksamheter.

Utöver projektorganisationen samverkar Carpe dessutom med:

- Aktörer på regional och nationell nivå som arbetar med att utveckla verksamhetsområdet
- Storstadsregionerna Malmö och Göteborg
- FoU-enheter i länet som arbetar med funktionshinderfrågor
- Organisationer som arbetar med utvecklingsfrågor i närliggande områden
- Intresseorganisationer
- Fackliga organisationer

4. UTVÄRDERINGENS SYFTE OCH GENOMFÖRANDE

Den samlade utvärdering av Carpe som Ramböll genomför syftar till att undersöka såväl projektets processer som resultat. Det betyder att utvärderingen ska fungera som ett stöd för korrigerande och styrning av det löpande arbetet men också som en sammanställning av i vilken utsträckning projektets mål har uppnåtts när projektet har avslutats. Utvärderingen är uppdelad i fyra faser som på olika sätt syftar till att följa upp och ge återkoppling på projektets genomförande.

Figur 1 Utvärderingens olika moment

Fas	Syfte
Förberedelser	<ul style="list-style-type: none"> Fastställa tidplan och detaljer kring uppföljningens genomförande. Fastställa utvärderingens syfte och avgränsningar samt påbörja arbetet med att skapa en analysram.
Nulägesanalys	<ul style="list-style-type: none"> Återkoppling på projektarbetet och dess utveckling. Fokus på <i>hur</i> och på <i>vilket sätt</i> processen fungerar.
Delutvärdering	<ul style="list-style-type: none"> Följa upp eventuella kritiska resultat från nulägesanalysen. Närmare söka förklaringar till förhållanden inom projektet. Medarbetarnas och chefernas syn på projektet. Följa upp projektets målsättningar.
Slututvärdering	<ul style="list-style-type: none"> Fokus på projektets måluppfyllelse och resultat. Tydliggöra orsaker till varför mål uppnås respektive inte uppnås.

Nedan ges en mer detaljerad beskrivning av delutvärderingen.

4.1 Delutvärderingen

På samma sätt som nulägesanalysen fyller också delutvärderingen en lärande funktion genom att ge återkoppling på projektarbetet. Den processinriktade delen av utvärderingen innebär att frågor ställs om hur arbetssättet fungerar.

I delutvärderingen är det för tidigt att följa upp projektets måluppfyllelse. De aktörer som ingår i projektet börjar dock kunna ha en uppfattning om hur de ser på projektets möjligheter att uppnå målen. Sådana synpunkter är värdefulla att ta reda på för att kunna göra eventuella justeringar av de arbetsätt som tillämpas. Delutvärderingen ska kunna utgöra ett underlag för förändringar av organisation och arbetsätt. Utifrån vad som har framkommit i undersökningen ger Ramböll förslag på områden som bör förbättras antingen för att öka projektets möjligheter att uppnå målen eller för att göra genomförandet mer effektivt.

4.2 Frågeområden

Inför delutvärderingen formulerades ett antal övergripande frågeområden i samarbete med projektledningen. Dessa frågeområden utgår från ett antal på förhand bestämda kriterier.¹ Ramböll har i detta uppdrag valt att fokusera på kriterierna relevans, effektivitet, måluppfyllelse och hållbarhet.

Relevans

Med relevans avses om syftet med Carpe överrensstämmer med de behov som finns inom verksamhetsområdet och hos målgruppen samt om de aktörer som medverkar är relevanta för uppdraget.

¹ Ramböll använder sig av OECD/DAC:s föreskrifter för utvärderingskriterier. Kriterierna är relevans, måluppfyllelse/effektivitet, kostnadseffektivitet, användbarhet, hållbarhet, synergi, sammanhang och komplementaritet.

Effektivitet

Med effektivitet avses huruvida de arbetssätt som används i projektet är effektiva för att uppnå målen.

Måluppfyllelse

I denna delutvärdering är det för tidigt att utvärdera måluppfyllelsen. I delutvärderingen avser Ramböll istället att fånga hur deltagare ser på några av de centrala målen och på möjligheten att dessa uppnås.

Hållbarhet

Med hållbarhet avses projektets effekter i ett längre tidsperspektiv, efter det att projektet har upphört. I delutvärderingen har fokus vad gäller hållbarhet avgränsats till Carpes mål att skapa förutsättningar för att utveckla ett kompetens- och utvecklingscenter.

4.3 Datainsamlingsmetoder

I nedanstående avsnitt redogörs för de datainsamlingsmetoder som har använts i delutvärderingen. Genom att använda flera metoder erhålls ett underlag med större tillförlitlighet än när endast en metod används. Metoderna har valts med utgångspunkt i analysramen och de utvalda frågeområdena. Också datainsamlingsmetoderna har fastställts i dialog med uppdragsgivaren.

Dokumentstudier

Dokumentstudierna har i första hand haft ett orienterande syfte. De har omfattat projektansökan, projektbeskrivningar, informationsmaterial och mötesprotokoll från de olika grupperna. Utvärderarna har genom dokumentstudier fått en ökad förståelse för projektets organisation, det arbete som bedrivs, samt andra faktorer som påverkar projektet.

Intervjuer

Totalt har 28 personer intervjuats inom ramen för utvärderingen:

Styrgrupp - 7 personer

Projektledning - 4 personer

CKK (Carpe Kommun Kontakt) - 7 personer

Chefsgruppen - 10 personer

Intervjuer har genomförts med samtliga projektledare. I de övriga grupperna gjordes ett urval som baserades på en önskad spridning av representanter från olika organisationer och kommuner, men också en spridning på kommuner som deltagit i projektet olika länge.

Intervjuerna med projektledningen genomfördes som besöksintervjuer. Övriga intervjuer genomfördes som telefonintervjuer. Samtliga intervjuer har varit semistrukturerade till sin karaktär. Det innebär att en intervjuguide används för att säkerställa att centrala frågeområden berörs, samtidigt som respondenterna ges utrymme att lyfta fram sådant som de anser vara viktigt. Semistrukturerade intervjuer används för att minimera risken att relevant information går förlorad.

Strukturerade fokusgrupper med deltagare

Strukturerade fokusgrupper med deltagare har genomförts vid två tillfällen. Utvärderarna har intagit en aktiv roll under samtalen och i viss mån styrt deltagarnas fokus. Samtidigt har tillfällena innefattat en hög grad av interaktion mellan respondenterna. Vid den första strukturerade fokusgruppen deltog 6 personer och under den andra deltog 8 personer.

Urvalet av deltagare till fokusgrupperna gjordes i två steg. I samarbete med projektledningen valdes två olika föreläsningstillfällen i Carpes regi ut. Ett av dessa tillfällen var en föreläsning om epilepsi, en föreläsning dit personer från en mängd olika verksamheter och kommuner hade anmält sig. Då detta var en enstaka föreläsning bedömdes det vara ett bra tillfälle att hitta personer som inte deltagit i Carpe i någon större utsträckning. Det andra tillfället var en heldag för Kompetensombud, personer som kunde antas ha en starkare anknytning till Carpe. I båda grupperna gjordes ett slumpmässigt urval utifrån en förteckning över anmälda personer. Ramböll strävade dock efter att uppnå en spridning mellan olika yrkeskategorier och kommuner.

I samband med att Ramböll genomförde den andra fokusgruppen arbetade övriga kompetensombud med metoden fokusgrupper. Åtta grupper diskuterade någon av Carpes målformuleringar. Ramböll har fått ta del av de synpunkter som framkom i dessa fokusgrupper.

5. UTVÄRDERINGENS RESULTAT

I denna delutvärdering har fokus legat på att undersöka projektets relevans, effektivitet, måluppfyllelse och hållbarhet. Nedan redovisas resultatet av utvärderingen samt Rambölls bedömningar för respektive frågeområde.

5.1 Relevans

Med relevans avses om syftet med Carpe överrensstämmer med de behov som finns inom verksamhetsområdet och hos målgruppen samt om de aktörer som medverkar är relevanta för uppdraget. Projektets målgrupp vad gäller strategisk påverkan är beslutsfattare på lokal, regional och nationell nivå medan den främsta målgruppen vad gäller kompetensutvecklingsinsatser är medarbetare och chefer inom kommunalt utförd LSS-verksamhet i Stockholms län.

Majoriteten av de övergripande målformuleringarna som formulerats för Carpe berör strategisk påverkan, medan de mätbara målen främst berör kompetensutvecklingsinsatser. Vad gäller de mål som berör strategisk påverkan finns det en samstämmighet om att dessa är relevanta. Behovet av att utveckla och tydliggöra verksamhetsområdet samt att lyfta fram behovet av kompetensutveckling anses vara stort. Många anser att strategisk påverkan för att uppnå dessa mål är det viktigaste syftet med Carpe. Också utveckling och genomförande av kompetensutvecklingsinsatser anses vara viktigt och många betonar hur betydelsefullt det är att dessa delar hänger samman. Kompetensnivån hos många av personalen inom olika LSS-verksamheter anses vara låg. I takt med att kompetensnivån höjs måste också verksamhetsområdet utvecklas och bli tydligare. Samtidigt som man är överrens om att syftet att tydliggöra och utveckla verksamhetsområdet är relevant så är man också överrens om att det är en stor utmaning att lyckas åstadkomma en förändring inom detta område.

På samma sätt som det finns en samstämmighet om att behovet är stort av att utveckla och tydliggöra verksamhetsområdet samt av kompetensutveckling så finns det också en samstämmighet kring varför behoven är stora. Många beskriver att utvecklingen av verksamhetsområdet i stort sett avstannade i och med att ansvaret gick över från Landstinget till kommunerna. Från att ha varit ett specifikt område med tydliga kompetenskrav blev verksamhetsområdet ett bland andra. I många kommuner lades ansvaret på den nämnd som ansvarade för äldreomsorgen.

Det blev ett kompetensglapp vid övergången från landsting till kommun och glappet har fortsatt.

Tidigare fanns det specifika utbildningar. Efter övergången blev det mer allmänt och ofta fokus på första hjälpen, brand, hot och våld.

Området kommer i skymundan i kommuner, där det är mycket kring äldreomsorg och hemtjänst.

Att verksamhetsområdet är litet till omfattningen i varje enskild kommun i kombination med att området spänner över ett brett spektrum vad gäller insatser har bidragit till att verksamhetsområdet har blivit otydligt. Efter övergången från landstinget finns det inte någon nationell samordnande part inom området. Varje kommun har arbetat upp sin egen modell för verksamhetsområdet vilket har medfört att det idag finns en mängd olika benämningar och titlar. Ramböll fick ett tydligt exempel på detta då deltagarna i en fokusgrupp som hölls inom ramen för utvärderingen skulle presentera sig för varandra. Många hade svårt att på ett tydligt sätt berätta vad de arbetade med. Under presentationsrundan blev det diskussioner och ifrågasättanden av vad man egentligen hade för arbetsuppgifter och hur dessa skulle benämnas.

Andra faktorer som på senare år anses ha påverkat, eller snarare tydliggjort, behovet av utveckling och kompetensutveckling inom området är ökade krav från målgruppen, tydligare krav på kompetens i föreskrifter samt en ökad konkurrensutsättning av LSS-verksamheter.

Vi säger att vi kan erbjuda bra vård och omsorg, men då måste vi ju ha utbildad personal.

De aktörer som ingår i projektet anses vara relevanta för de mål som ska uppnås. Med nitton av Stockholms läns kommuner, Socialstyrelsen, KSL, Kommunal och Handikapp & habilitering som deltagare så anser många att om det är någon som kunna lyckas med att tydliggöra och utveckla verksamhetsområdet så är det Carpe.

Om någon ska lyckas så är det Carpe, med alla dessa kommuner och betydelsefulla aktörer i styrgruppen.

Även om majoriteten av de personer som Ramböll har intervjuat är nöjda med de aktörer som ingår i projektet är det många som uttrycker en osäkerhet om huruvida representanterna i styrgruppen har mandat att representera den egna organisationen fullt ut. Det finns också en osäkerhet om man genom de kommunala representanterna som finns i CKK och chefsgruppen lyckas nå dem som är ansvariga för verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning i de deltagande kommunerna.

För att kunna uppnå en strategisk påverkan som leder till ett tydliggörande och en utveckling av verksamhetsområdet är en avgörande faktor att man når de viktigaste beslutsfattarna. Många lyfter att de viktigaste beslutsfattarna inom detta område är politiker, främst på kommunal nivå. Ansvar för det stöd som ges till personer som har funktionsnedsättning, och därmed för de verksamheter som utför sådant stöd, ligger hos kommunerna. Också då kommuner väljer att låta privata aktörer stå för utförandet så ligger det övergripande ansvaret kvar hos kommunen. Carpe riktar sig framför allt till utförarsidan inom LSS-verksamhet. I och med att Carpe till stor del arbetar med kompetensutveckling är detta rimligt. Det är normalt utförarsidan som ansvarar för kompetensutveckling. Organisationen vad gäller LSS-verksamhet skiljer sig dock åt och i kommuner som har någon form av beställar- utförarorganisation ligger ofta det övergripande ansvaret hos beställarorganisationen. Det är då också i beställarorganisationen som det fattas beslut om vilka kvalitetskrav som ska ställas på utförandet. Om inte dessa politiker och förvaltningar involveras i projektet kan det vara svårt för Carpe att lyckas utöva strategisk påverkan på övergripande kommunal nivå.

Rambölls bedömning - Relevans

Ramböll bedömer att syftet med Carpe överrensstämmer med de behov som finns inom verksamhetsområdet och hos målgruppen.

Ramböll bedömer att de aktörer som medverkar i Carpe är relevanta för uppdraget. Det finns dock en osäkerhet om vilket mandat representanterna i styrgruppen har att representera den egna organisationen. Det finns också en osäkerhet om man genom de kommunala representanterna som finns i CKK och chefsgruppen lyckas nå de som är ansvariga för verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning i de deltagande kommunerna.

5.2 Effektivitet

Med effektivitet avses huruvida de arbetssätt som används i projektet är effektiva för att uppnå målen.

Majoriteten av de övergripande målformuleringarna som formulerats för Carpe berör strategisk påverkan, medan de mätbara målen främst berör kompetensutvecklingsinsatser. Ramböll har försökt fånga hur man i de olika grupperna ser på de arbetssätt som används för att uppnå såväl strategisk påverkan som kompetensutveckling. Det är inte nödvändigt att alla projektdeltagare känner till de olika arbetssätt som används i projektet. Då projektet är ett samverkansprojekt där Ramböll uppfattar att man strävar efter att de deltagande aktörerna ska känna sig delaktiga kan det dock vara en fördel om de arbetssätt som används för att uppnå målen är kända av samtliga.

Strategisk påverkan

Projektledningen beskriver att de, nu när kompetensutvecklingsinsatserna har kommit igång bra, har möjlighet att arbeta med strategisk påverkan i större utsträckning än tidigare. Vad gäller strategisk påverkan på nationell nivå uppfattar Ramböll att man i första hand har fokuserat på områden som berör utbildning och kompetensförsörjning. Projektledningen har exempelvis arbetat för att påverka de nya läroplaner som för närvarande utarbetas av Skolverket. Man har särskilt försökt påverka vård- och omsorgsprogrammet samt barn- och fritidsprogrammet bland annat genom löpnade kontakt med ansvariga personer och genom att skriva remissvar. Nyligen nådde man framgång då en av projektledarna utsågs till ledamot i det nationella programrådet för barn- och fritidsprogrammet. Att påverka utformningen av grundläggande utbildningar uppfattas som ett effektivt sätt att bedriva strategisk påverkan av de olika aktörerna i projektet. Om det finns grundläggande utbildningar av god kvalitet som är relevanta för verksamhetsområdet så kan detta komma alla kommuner till del på sikt. I kommunerna uppfattar man att det idag saknas relevanta utbildningar och att det därför är svårt att ställa tydliga krav vid rekrytering av personal till LSS-verksamheter.

Projektledningen har också arbetat mot Arbetsförmedlingen och har där lyckats få till en ändring så att titeln vårdare, eller motsvarande, kommer att flyttas. Istället för att ligga under rubriken hälso- och sjukvård ska den ligga under rubriken socialt arbete. Detta anses tydliggöra rollen och därmed underlätta rekrytering av personal.

Vad gäller strategisk påverkan på kommunal nivå arbetar projektledningen med att informera de kommuner som deltar om projektet och dess syfte. Man har varit ute på besök i alla kommuner och det anordnas också informationsträffar för att informera om projektet. Ramböll uppfattar att det finns ett starkt engagemang för de strategiska frågorna inom projektledningen och att man ser det arbetet som avgörande för om den kompetensutveckling som bedrivs inom projektet ska kunna tas tillvara och befästas.

Också projektets styrgrupp har i uppdrag att arbeta med strategisk påverkan. Enligt projektets rollbeskrivning ska styrgruppens medlemmar förankra projektet i den egna organisationens alla led. De ska också vara ambassadörer för projektet och använda sin position för att sprida budskapet och öppna dörrar i externa sammanhang. Utifrån de intervjuer som har gjorts med styrgruppsmedlemmar uppfattar Ramböll inte att detta är något som styrgruppen har kommit igång med. Ramböll uppfattar inte heller att det finns en samsyn om hur styrgruppen ska arbeta med strategisk påverkan. I intervjuer framkommer det att någon inte tycker att detta är en viktig uppgift medan någon annan anser att styrgruppen borde användas till strategisk påverkan i större omfattning. Det lyfts önskemål om att projektledningen ska involvera och utnyttja styrgruppen i arbetet med strategisk påverkan mer än vad som görs idag.

I CKK och chefsgruppen finns det en osäkerhet om i vilken utsträckning representanterna för de olika myndigheterna arbetar strategiskt inom den egna organisationen för att Carpes mål ska kunna uppnås. Förhoppningarna om att detta görs är stora, förväntningarna är dock lägre. Som delaktiga i projektet och som representanter för de olika kommunerna borde också CKK och chefsgruppen kunna ha en betydelsefull roll i att bidra till strategisk påverkan inom de 19 deltagande kommunerna. Ramböll uppfattar dock inte att dessa personer anser sig ha ett sådant uppdrag eller mandat. Ramböll uppfattar snarare att man inom dessa grupper efterfrågar stöd från projektet och projektledningen för att kunna lyfta frågan till ansvariga politiker internt i kommunen.

Att mäta strategisk påverkan och dess effekter är inte lätt och det finns inte heller några mätbara mål formulerade för projektet. Redan nu går det dock att påvisa vissa konkreta förändringar som har skett efter information från Carpe. En indikator som skulle kunna användas för att undersöka hur man inom projektet lyckas med strategisk påverkan är i vilken utsträckning projektet är känt bland olika aktörer inom verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning. Här finns det en samstämmighet inom de olika grupperna som Ramböll har intervjuat om att Carpe visserligen är känt men att det också är många, kanske framför allt inom olika kommunala verksamheter, som inte vet vad Carpe är. Många av de intervjuade har visserligen en god uppfattning om projektet och dess syften men de har svårigheter att beskriva det på ett enkelt sätt.

Utveckling och genomförande av kompetensutvecklingsinsatser

Som tidigare har konstaterats så anses utveckling och genomförande av kompetensutvecklingsinsatser vara viktigt. Den allmänna uppfattningen är att man inom projektet också lyckas mycket bra med att kartlägga, utforma och genomföra kompetensutvecklingsinsatser. Undersökningen visar också att de arbetssätt som berör utvecklande och genomförande av kompetensutvecklingsinsatser är väl kända i chefsgruppen, CKK och bland personal.

Kvaliteten och omfattningen på de kompetensutvecklingsinsatser som erbjuds inom ramen för Carpe uppfattas generellt som mycket god. Projektledningen har också en tydlig ambition att anordna kompetensutvecklingsinsatser av hög kvalitet. För att säkerställa en god kvalitet genomförs utvärderingar efter varje kurs och projektledningen är också närvarande vid kursstarter och föreläsningar så att de kan ta del av synpunkter från deltagare.

Innan en kommun kan delta i projektet genomförs en kartläggning av vilka behov av kompetensutveckling som finns i kommunen. I planeringen och genomförandet av kompetensutvecklingsinsatser har sedan projektledningen dessa kartläggningar att utgå från. Många framhåller kartläggningarna som en framgångsfaktor och en bidragande faktor till att personal från kommunerna i stor utsträckning deltar i kompetensutveckling. Carpe har som ambition att möta så många behov som möjligt av de som framkommer i kartläggningar. Det gör att de kompetensutvecklingsinsatser som erbjuds spänner över ett brett område.

Carpe erbjuder ett smörgåsbord av kompetensutvecklingsinsatser där det finns något för alla.

Också vad gäller svårighetsgrad, användbarhet och tillgänglighet på kompetensutvecklingsinsatserna är den generella uppfattningen att det finns något som passar alla och att detta är bra. Särskilt värdefullt tycker man att det är att det finns kompetensutvecklingsinsatser för olika kategorier av personal samt för personal med liten erfarenhet såväl som för medarbetare med lång erfarenhet liksom för chefer.

Personal, chefer och CKK är generellt mycket nöjda med de kompetensutvecklingsinsatser som erbjuds. Frågan väcker dock ett stort engagemang, framför allt hos personalrepresentanter, och en hel del förbättringsförslag kommer upp:

- Informationen på hemsidan om kompetensutvecklingsinsatser kan göras enklare att överblicka. Då utbudet är stort vore det värdefullt med mer vägledning. Informationen kan vara tydligare vad gäller syfte, målgrupp samt svårighetsgrad. Här finns det synpunkter om att insatser kan vara för avancerade, men också att de kan ligga på alltför grundläggande nivå. Tydlighet anses vara viktigt för att minimera risken att man hamnar på fel svårighetsgrad.
- Ett större utbud av riktade föreläsningar, seminarier eller kurser som man bjuds in till utifrån vilken funktion man har efterfrågas.
- Ett mer varierat upplägg på kompetensutvecklingsinsatserna efterfrågas. Man vill kunna välja om man vill gå en kurs koncentrerat eller spritt på en längre period.
- Kompetensutvecklingsinsatser särskilt riktade till personal som har begränsade kunskaper i svenska efterfrågas.
- Kompetensutvecklingsinsatser särskilt riktade till personal som har låg utbildningsnivå, eller av andra anledningar behöver kompetensutveckling på mycket grundläggande nivå, efterfrågas.

Ramböll uppfattar att det hos projektledningen finns en god kännedom om de synpunkter som finns om olika kompetensutvecklingsinsatser och upplägget för dessa. Ramböll uppfattar också att projektledningen ständigt anpassar och utvecklar utbudet och genomförandet. Projektledningen har nu när projektet har varit igång under en tid hittat ett arbetssätt som de är nöjda med. Under projektets gång har de valt att allt mer specialisera sig på olika uppgifter, något som uppfattas som ett effektivt arbetssätt.

Hur tas ny kunskap tillvara i kommuner och kommunala verksamheter

Alla är överrens om att projektledningen utvecklar och genomför relevanta kompetensutvecklingsinsatser av god kvalitet. För att dessa insatser ska få effekt har de deltagande kommunerna en avgörande roll. Hur kommunerna lyckas ta tillvara och förvalta den kunskap som Carpe bidrar med är avgörande för vilka bestående effekter projektet får.

Många kommuner ser Carpe som en förmån som har gett den kommunala utföraren en chans att satsa på kompetensutveckling inom ett område där det tidigare har varit svårt att hitta lämpliga utbildningar. I vissa kommuner har man dock svårt att på ett övergripande och strukturerat sätt kunna tillgodogöra sig den kompetens som erbjuds. Risken är stor att kunskapen då stannar hos enskilda individer som går på enstaka föreläsningar. Det ges många exempel på faktorer som utgör hinder för att ny kunskap ska kunna tas tillvara och spridas vidare i organisationen. Det övergripande problemet i många kommuner är att verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning inte upplevs vara prioriterat och att det därmed inte finns resurser för att arbeta med kompetensutveckling. Det finns då helt enkelt inte utrymme att skicka personal på kompetensutveckling, eller för att på ett bra sätt förvalta den kunskap som personer som gått kurser eller föreläsningar har fått med sig.

Tid, eller brist på tid, lyfts av många som ett generellt hinder för att kunna sprida och ta till sig ny kunskap. De flesta lyfter den månatliga arbetsplatsträffen som det forum där kunskap ska spridas i organisationen. Utöver det mötet har personalgrupper sällan möjlighet att ses tillsammans. På ett kortare möte där många frågor ska avhandlas är det svårt att få till kunskapspridning.

Många ger exempel på att det är svårt att motivera personal att gå på kurser eller föreläsningar. Man lyfter en låg utbildningsnivå och en osäkerhet hos personalen som ett hinder för att få personal att anmäla sig, men också för att sprida kunskap vidare. Detta är också något som bekräftas i samtalen med personal i fokusgrupper. Hos många personer finns det en rädsla för att gå på kurs. Man är osäker på vilka krav som ska ställas och orolig för att man ska behöva prata inför andra. Oron att vara tvungen att prata inför grupp lyfts som ett hinder ur två aspekter. Man kan känna en oro för tvingas prata inför andra på själva kursen men det kan också finnas en rädsla för att vara tvungen att berätta om vad man lärt sig på den egna arbetsplatsen. Att det ordnas enstaka föreläsningar ses som en bra möjlighet för personer som känner sig osäkra.

Föreläsningar är en bra början och lättare att locka med. De är bra för att få igång ett intresse och öka självförtroendet.

Att få igång intresset för att gå på utbildning kräver kraft och energi. Ointresset tror jag beror på att man har gått en hel del felaktiga utbildningar genom åren. Utbildningar som utgått från behov inom äldreomsorgen. Man upplever att man slarvat bort tid tidigare.

Det lyfts också att det ibland finns en missunnsamhet i personalgrupper som gör att personer inte vill delta i kompetensutvecklingsinsatser. Man är orolig för vad de andra i personalgruppen ska tycka. Missunnsamhet vad gäller kompetensutveckling inom personalgrupper är något som kommer upp i samtal med personal, men att det ibland kan vara så bekräftas av intervjuer med chefer och CKK. Det kan finnas en oro för att en person som utbildar sig inte längre vill delta i de vardagliga arbetsuppgifter som alla förväntas utföra. Det kan också röra sig om oro för att den som utbildar sig ska prioriteras vid lönerrevisioner. I fokusgrupperna för personal lyfts också att det kan vara svårt att få delta i kompetensutveckling. Alla är överrens om att den här typen av problem är chefsfrågor. Samtidigt ser de att Carpe kan utgöra ett stöd för chefer som har svårt att lösa den typen av problem. Anledningen till att problemen kan uppstå anser man vara ett bristande ledarskap som i sin tur kan ha olika anledningar. Det kan bero på ett bristande stöd till chefer och brist på tid för ledarskaps- och kompetensutvecklingsfrågor. Det kan också bero på att det finns chefer som har en låg utbildningsnivå eller chefer som finns på plats i verksamheten i liten utsträckning.

För vissa personalkategorier anses kompetensutveckling vara en större utmaning än för andra. Personliga assistenter är en grupp som ofta lyfts fram som en grupp för vilka det är svårt att få

till kompetensutveckling. Det är dels en grupp som har svårt att komma ifrån jobbet då de ofta arbetar själva med en enskild individ. De har ofta också en närmare anknytning till den person de arbetar mot än mot arbetsgivaren. Det är dessutom en grupp som sällan har gemensamma möten tillsammans med kollegor, vilket gör att kompetensspridning är svårt att få till. Ramböll uppfattar att detta är en problematik man är medveten om inom projektet.

Ett hinder av lite annan karaktär som också lyfts är att det nu, inom ramen för Carpe, anordnas en stor mängd kompetensutvecklingsinsatser under en begränsad tid. Det kan vara svårt för kommunala verksamheter att hinna dra nytta av allt som erbjuds.

Samverkan

Carpe är ett samverkansprojekt där samverkan och nätverkande är ett arbetssätt för att uppnå målen. En avgörande faktor för om de olika samverkansparterna kan förväntas bidra till denna samverkan är om de känner sig delaktiga i projektet. Av intervjuer med representanter från kommuner, både chefer och personal, framkommer att många känner sig delaktiga i projektet och Ramböll uppfattar också att många känner ett ansvar för hur projektet ska tas tillvara i den egna kommunen. Projektet uppfattas också bidra till att olika typer av samverkan, eller nya nätverk, skapas inom ramen för projektet. Det kan vara att man upptäcker andra verksamheter som man har något gemensamt med eller att man går på, eller bjuder in till, studiebesök. Ramböll uppfattar att det visserligen finns en god grund för samverkan men att bilden av hur samverkan ska se ut och vad den ska leda till fortfarande är oklar för många.

Rambölls bedömning - Effektivitet

Ramböll bedömer att man inom projektledningen arbetar med strategisk påverkan på ett strukturerat sätt och att vissa konkreta effekter redan har uppnåtts. Det strategiska påverkansarbete som utförs är dock inte tydligt för andra deltagare i projektet. Ramböll bedömer att styrgruppen inte har kommit igång att arbeta med strategiskt påverkansarbete i den utsträckning som det var tänkt.

Ramböll bedömer att Carpe är känt i länets kommuner men att det finns behov av att ytterligare marknadsföra men också att tydliggöra syftet med projektet.

Ramböll bedömer att Carpe har lyckats mycket bra med att kartlägga behov av kompetensutveckling samt med att utveckla och genomföra kompetensutvecklingsinsatser. På kort tid har man arbetat upp en organisation som erbjuder en mängd kompetensutvecklingsinsatser som de deltagande kommunerna utnyttjar och är nöjda med.

Ramböll bedömer att många kommuner har svårt att på ett strukturerat sätt ta tillvara den kunskap som erbjuds inom Carpe. Alla är överrens om att detta är ett ansvar som ligger hos kommuner och chefer men många tror att Carpe skulle kunna bidra med stöd i det lokala arbetet att ta tillvara och sprida kunskap. Ramböll uppfattar att det som avses främst är strategisk påverkan så att man på övergripande kommunal nivå ser kompetensutveckling inom verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning som något viktigt.

Ramböll bedömer att det inom Carpe finns en god grund för samverkan men att det inte är tydligt för alla hur samverkan ska se ut och vad den ska leda till.

5.3 Måluppfyllelse

I denna delutvärdering är det för tidigt att utvärdera måluppfyllelsen. I delutvärderingen avser Ramböll istället att fånga hur deltagare ser på några centrala mål och på möjligheten att dessa uppnås. Fokus har legat på hur projektdeltagare uppfattar att Carpe bidrar till:

- Utveckling av verksamhetsområdet.
- Att definiera och tydliggöra verksamhetsområdet.
- Skapa gemensam vokabulär med gemensamma beteckningar och titlar.
- Att fler medarbetare upplever en hög grad av tillit på arbetsplatsen och att deras kompetens tas tillvara.

De deltagare i projektet som Ramböll har pratat med är eniga om att de övergripande målsättningarna är relevanta. De finns samtidigt en samstämmighet om att det är en utmaning att lyckas nå målen. Förhoppningarna om att projektet ska bidra till måluppfyllelse är stora, förväntningarna är dock lägre och Ramböll uppfattar att målsättningarna ses som mer långsiktiga än projektet.

Bidra till utveckling av verksamhetsområdet

Synen på hur Carpe kan bidra till utveckling av verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning skiljer sig åt mellan grupperna och det är tydligt att man har olika perspektiv på verksamheten. Det är också tydligt att många känner sig osäkra på vad de övergripande målen står för.

Personalen lyfter framför allt den brukarnära utvecklingen som de ser på sina enheter och som de också anser att det behövs mer av. Att det finns ett behov av kompetensutveckling och att man ser det behovet tydligare efter att ha gått på kurs är ett generellt intryck som Ramböll har fått från fokusgrupper med personal.

Jag har under lång tid jobbat med en person som inte har något tal. Nu har jag fått insikt i vad detta innebär. Jag kan förstå henne på ett helt annat sätt. Hon är gladare nu.

Det är viktigt att kunna LSS-lagen. Många kan inte den. Jag kunde inte den. Hur ska man kunna jobba om man inte vet vilka rättigheter brukarna har?

I de övriga grupperna är det framför allt det strategiska arbetet som lyfts fram som något som kan göra skillnad. Det anses vara viktigt att det finns fokus på verksamhetsområdet och att det bildas ett kompetens- och utvecklingscentrum så att det strategiska arbetet kan leva vidare. Man lyfter också fram att kompetensutvecklingsinsatserna bidrar till utveckling i verksamheterna och att det är värdefullt att olika verksamheter kan mötas i olika nätverk. Det är viktigt att kunna lära sig av andra. Det är också värdefullt att kunna jämföra sig med andra och få upptäcka att man gör något bra. Många ser att Carpe genom utbudet av kompetensutvecklingsinsatser bidrar till att utveckla området på kort sikt. En utmaning anses vara hur man skapar en långsiktigt ökad kunskapsnivå. Här anses kommunerna ha en avgörande roll vad gäller spridning och tillämpning av nya kunskaper.

Att den strategiska påverkan går hand i hand med kompetensutveckling framhålls av många som avgörande för att verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning ska kunna utvecklas.

Bidra till att definiera och tydliggöra verksamhetsområdet

Det här målet ser många som ett sätt att bidra till utveckling inom verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning. Att området lyfts fram som det specifika område man uppfattar att det är anses vara betydelsefullt. Många lyfter betydelsen av att området synliggörs som ett viktigt område på övergripande nationell och kommunal nivå. Många lyfter också betydelsen av att öka självförtroendet hos personalen. Att personalen inom verksamhetsområde ska känna att de har en profession som tas på allvar och att inte vem som helst kan kliva in och göra deras jobb.

Projektet ger en himla stolthet till oss som jobbar inom området.

Vad gäller detta mål uppfattar Ramböll att det finns stora förhoppningar men att förväntningarna är ganska låga. Målet uppfattas som svårt att nå och man har inte klart för sig hur Carpe ska lyckas. Man ser det som avgörande att politiken på nationell och lokal nivå ser frågan som viktig för att en förändring ska kunna åstadkommas.

Bidra till att skapa gemensam vokabulär med gemensamma beteckningar och titlar

Det här är en fråga som har diskuterats mycket inom funktionshinderområdet och som anses vara mycket angelägen av alla grupper. Det finns en samstämmighet kring värdet av enhetlig vokabulär med gemensamma beteckningar och titlar. Man menar att enhetliga benämningar skulle signalera professionalism och att området då skulle tas på större allvar av ansvariga politiker. En-

hetliga benämningar och därmed en tydligare profession skulle också bidra till status, ökad självkänsla och möjligheten att känna stolthet över sitt yrke. Enhetliga titlar skulle också underlätta vid rekrytering av personal, något som ses som särskilt viktigt för att säkra en långsiktig kompetens inom funktionshinderområdet. Det skulle också vara en fördel om det av benämningen på yrket framgår vilken kompetens och utbildning som behövs, något som i sin tur skulle tydliggöra behovet av en grundutbildning för arbete inom funktionshinderområdet.

Också för detta mål uppfattar Ramböll att det finns stora förhoppningar men att förväntningarna är ganska låga. Målet uppfattas som svårt att nå och man har inte klart för sig hur Carpe ska lyckas. Man ser det som avgörande att beslutsfattare på nationell nivå ser frågan som viktig för att en förändring ska kunna åstadkommas.

Bidra till att fler medarbetare upplever en hög tillit på arbetsplatsen och att deras kompetens tas tillvara

Det här är ett mål som väcker många tankar och funderingar. Många har, ofta efter en tankepaus, en relativt tydlig bild av vad målet avser. Det finns dock ingen samlad syn på hur Carpe kan bidra till denna målsättning och många kan inte svara på frågan. Andra anser att möjligheten att nå detta mål i första hand är upp till de enskilda kommunerna och något som Carpe inte har så stora möjligheter att påverka.

Det finns de som anser att den ökade kunskap som Carpe erbjuder kan antas leda till en mer positiv självbild hos medarbetarna, vilket i sin tur kan bidra till att de är mer generösa och öppna i relationen till övriga medarbetare. På så sätt kan tilliten i arbetsgruppen antas öka. Att arbetsgrupper i högre utsträckning diskuterar kompetensutveckling anses också kunna bidra till att tydliggöra hur olika personer bidrar till verksamheten, något som i sin tur kan antas vara tillitsskapande.

Projektledningen uppfattar att detta är ett mål som man arbetar aktivt med. Bland annat har det utarbetats ett arbetsmaterial som är tänkt som ett stöd för kommunala verksamheter, *Så får vi det bra på jobbet*. I en av fokusgrupperna lyfts också *Tillitshjulet* som ett bra verktyg för att arbeta med den här frågan i arbetsgrupper. I personalgruppen betonas chefens roll i detta arbete och man hoppas att Carpe ska kunna påverka cheferna så att detta är något som man arbetar mer med i olika verksamheter. Avgörande faktorer för att arbetet ska lyckas på en arbetsplats anses vara chefens engagemang och deltagande samt att det är ett arbete som måste få ta tid.

Även om många anser att detta är ett mål som det främst är de enskilda kommunerna som kan påverka så är det många inom chefsgruppen och CKK som anser att Carpe kan bidra genom att lyfta fram att detta är viktigt. Också den personal som diskuterar frågan anser att det är värdefullt att detta lyfts som ett mål med projektet.

Rambölls bedömning - Måluppfyllelse

Ramböll bedömer att de övergripande målen är ambitiösa och att det är en utmaning för Carpe att lyckas uppnå dem. Målen anses dock vara viktiga och det finns ett starkt stöd hos projektdeltagarna för att arbeta mot dem.

5.4 Hållbarhet

Med hållbarhet avses projektets effekter i ett längre tidsperspektiv, efter det att projektet har upphört. I delutvärderingen har fokus vad gäller hållbarhet avgränsats till Carpes mål att skapa förutsättningar för att utveckla ett kompetens- och utvecklingscenter.

Vad gäller de övergripande målen, som i stor utsträckning anses vara beroende av hur Carpe lyckas med det strategiska arbetet, är det många som ser att Carpe framför allt kan lägga en grund för ett fortsatt arbete. Att utveckla ett kompetens- och utvecklingscenter ser många därför som en naturlig fortsättning för att ta tillvara och fortsätta det arbete som har inletts i och med Carpe. Många anser att både det strategiska påverkansarbetet och den organisation för kompetensutvecklingsinsatser som har byggts upp bör tas tillvara i ett kompetens- och utvecklingscenter.

Samtidigt som det finns en samsyn kring att det vore värdefullt med ett kompetens- och utvecklingscenter så är bilden av hur ett sådant center skulle kunna utformas, vilket uppdrag det skulle ha och vem som skulle vara huvudman inte tydlig. Det är därmed svårt för deltagarna att ha konkreta synpunkter. Att behovet är stort av en samordnande part som driver utvecklingsfrågor inom verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionshinder är man eniga om. Det finns dock en osäkerhet kring om kommuner är villiga att avsätta resurser för ett gemensamt Kompetens- och utvecklingscenter. Många betonar att det troligen skulle vara väl investerade pengar men att det inte är säkert att man ser detta på den övergripande kommunala nivån.

Vissa anser att ett kompetens- och utvecklingscenter kanske framför allt kan vara värdefullt för mindre kommuner. Majoriteten tror dock inte att kommunens storlek har någon betydelse för i vilken utsträckning man har behov av och kan utnyttja ett kompetens- och utvecklingscenter. I och med att verksamhetsområdet är så brett så kan också stora kommuner ha behov av stöd och samverkan i specifika frågor. Att kunna ta till sig den utveckling som sker inom verksamhetsområdet, nationellt och internationellt, kan vara svårt också för stora kommuner. I vilken utsträckning kommuner ser behovet av, och är villiga att betala för ett kompetens- och utvecklingscenter ser man som en fråga om vilken ambition kommunen har inom detta område. Man anser att det framför allt är huruvida kommunen har en ambition att ständigt utveckla detta verksamhetsområde som avgör om man kan dra nytta av ett kompetens- och utvecklingscenter.

Exempel på uppgifter och framgångsfaktorer för ett kompetens- och utvecklingscenter som framkommit i intervjuer eller fokusgrupper:

Samordna behov av utbildning inom funktionshinderområdet – identifiera, upphandla och genomföra utbildning och annan kompetensutveckling.

Driva strategiska frågor för utveckling av funktionshinderområdet.

Ha en helhetssyn.

Samordning vad gäller utvecklingsfrågor. Motverka att många kommuner uppfinnar hjulet.

Sprida goda exempel på hur man kan implementera nya forskningsrön och metoder.

Utgöra en koppling mellan teori och praktik genom att driva verksamhetsnära forskning.

Sprida omvärldsbevakning.

Marknadsföring av verksamhetsområdet så att det blir ett attraktivare område att arbeta inom.

Generell kompetens och spetskompetens.

Beställa forskning istället för att bedriva egen.

Anordna samarbete och nätverk.

Stark organisation med mandat.

Samverkan med SKL och Socialstyrelsen.

Engagera brukare, anhöriga, politiker och tjänstemän.

Exempel på hinder för ett kompetens- och utvecklingscenter som framkommit i intervjuer eller fokusgrupper:

Bör inte drivas i projektform eller annan tillfällig form. Det bidrar till ett kortsiktigt tänkande.

Konkurrens från andra regioner med liknande centrum.

Ökad privatisering – Viktigt att ta hänsyn till detta vid planering.

Att kommuner inte vill bidra. Att de ser kostnader på kort sikt istället för vinster på lång sikt.

Resursbrist och tidsbrist i kommuner.

Synen i samhället på målgruppen.

Konflikter när kommuner ska samarbeta.

Rambölls bedömning - Hållbarhet

Ramböll bedömer att det finns en samsyn kring behovet av ett kompetens- och utvecklingscenter. Huruvida det finns en politisk vilja hos aktörerna att bidra till ett sådant center är dock mer osäkert. Ramböll bedömer också att bilden av vad ett kompetens- och utvecklingscenter ska ha för uppdrag är oklar för många av deltagarna.

6. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Rambölls övergripande slutsats är att Carpe är ett väl fungerande projekt som på kort tid har åstadkommit en mängd aktiviteter som har lett till resultat, främst vad gäller kompetensutvecklingsinsatser men också vad gäller strategisk påverkan.

I denna delutvärdering har fokus legat på att undersöka projektets relevans, effektivitet, målpåfyllelse och hållbarhet. Nedan redovisas Rambölls bedömningar och rekommendationer för respektive frågeområde.

6.1 Relevans

Ramböll bedömer

- att syftet med Carpe överensstämmer med de behov som finns inom verksamhetsområdet och hos målgruppen.
- att de aktörer som medverkar i Carpe är relevanta för uppdraget. Det finns dock en osäkerhet om vilket mandat representanterna i styrgruppen har att representera den egna organisationen. Det finns också en osäkerhet om man genom de kommunala representanterna som finns i CKK och chefsgruppen lyckas nå de som är ansvariga för verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning i de deltagande kommunerna.

Ramböll rekommenderar

- att syftet med projektet på nytt tydliggörs för de aktörer som ingår. För att säkerställa att det finns en samsyn kring syftet kan det vara bra om detta tas upp till diskussion i de olika grupperna.
- att det görs en avstämning av vilka mandat representanterna i styrgruppen har att representera den egna organisationen.
- att det görs en avstämning av huruvida representanterna i CKK har möjlighet att påverka beslut på övergripande kommunal nivå för verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning.
- att arbetet med att involvera kommunala politiker, och eventuellt också beställarorganisationer, i projektet fortsätter och eventuellt intensifieras.

6.2 Effektivitet

Ramböll bedömer

- att man inom projektledningen arbetar med strategisk påverkan på ett strukturerat sätt och att vissa konkreta resultat redan har uppnåtts. Det strategiska påverkansarbete som utförs är dock inte tydligt för andra deltagare i projektet.
- att styrgruppen inte har kommit igång att arbeta med strategiskt påverkansarbete i den utsträckning som det var tänkt.
- att Carpe är känt i länets kommuner men att det finns behov av att ytterligare sprida information om projektet.
- att Carpe har lyckats mycket bra med att kartlägga behov av kompetensutveckling samt med att utveckla och genomföra kompetensutvecklingsinsatser. På kort tid har man arbetat upp en organisation som erbjuder en mängd kompetensutvecklingsinsatser som de deltagande kommunerna utnyttjar och är nöjda med.
- att många kommuner har svårt att på ett strukturerat sätt ta tillvara den kunskap som erbjuds inom Carpe. Alla är överens om att detta är ett ansvar som ligger hos kommuner och chefer men många tror att Carpe skulle kunna bidra med stöd i det lokala arbetet att ta till-

vara och sprida kunskap. Ramböll uppfattar att det som efterfrågas främst är strategisk påverkan så att man på övergripande kommunal nivå ser kompetensutveckling inom verksamhetsområdet stöd och service till personer med funktionsnedsättning som något viktigt.

- att det inom Carpe finns en god grund för samverkan men att det inte är tydligt för alla hur samverkan ska se ut och vad den ska leda till.

Ramböll rekommenderar

- att man inom projektet tydliggör vad man vill uppnå med strategisk påverkan och vilka arbetssätt som ska användas. För att på bästa sätt utnyttja de olika aktörerna i projektet för strategiskt påverkansarbete är det också viktigt att tydliggöra vilka roller de olika grupperna ska ha i detta arbete.
- att man i styrgruppen ägnar tid åt att diskutera och att uppnå en samsyn kring hur den strategiska påverkan ska utformas, vad den ska bidra till och vilken roll styrgruppens medlemmar har i det strategiska påverkansarbetet.
- att man ytterligare sprider det informationsmaterial som finns på hemsidan samt att man överväger om materialet kan göras ännu tydligare för att underlätta för deltagarna att sprida informationen vidare.
- att man diskuterar begreppet samverkan och tydliggör hur den ska se ut, vad den ska leda till och vilka roller de olika aktörerna har i denna samverkan.

Ramböll vill här tydliggöra sin syn på samverkan genom att beskriva samverkanstrappan. Samverkanstrappan illustrerar olika steg som kan ligga till grund för en god samverkan. Det är av mindre betydelse var på trappan man befinner sig, detta avgörs oftast av projektets karaktär. Huvudsaken är att samtliga aktörer har en gemensam förståelse för var på trappan man förväntas befinna sig. Utan en sådan gemensam förståelse kan det vara svårt att få till fungerande samtal, samsyn, samverkan eller samhandling.

			Samhandling
			Man agerar som en gemensam aktör gentemot medborgarna
			Man agerar som en gemensam aktör gentemot andra aktörer
			Samverkan
			Man samverkar i specifika och konkreta frågor
			Det är tydligt vad man har att vinna på samverkan
			Man känner förtroende för varandra
			Man tycker att den andra parten bjuder till i samverkan
			Samsyn
			Det finns en gemensam målbild
			Det finns en samsyn kring viktiga utvecklingsområden
			Det finns utrymme att diskutera olika handlingsalternativ
			Samtal
			Det finns ett samtalsforum/arena
			Samtalen har ett intressant innehåll
			Någon person är drivande i samtalen
			Samtalen utgår från aktörernas behov av utveckling

6.3 Måluppfyllelse

Vad gäller måluppfyllelse bedömer Ramböll att de övergripande målen är ambitiösa och att det är en utmaning för Carpe att lyckas uppnå dem. Målen anses dock vara viktiga och det finns ett starkt stöd hos projektdeltagarna för att arbeta mot dem.

Vad gäller projektets måluppfyllelse rekommenderar Ramböll att man så här halvvägs i projektet tar sig tid att diskutera de övergripande målen så att man får en samsyn kring vad de står för och vad man inom projektet kan förväntas uppnå för respektive mål.

6.4 Hållbarhet

I delutvärderingen har fokus vad gäller hållbarhet avgränsats till Carpes mål att skapa förutsättningar för att utveckla ett kompetens- och utvecklingscenter.

Ramböll bedömer

- att det finns en samsyn kring behovet av ett kompetens- och utvecklingscenter hos de deltagare som ingår i projektet. Huruvida det finns en politisk vilja hos de olika aktörerna att bidra till ett sådant center är dock mer osäkert.
- att bilden av vad ett kompetens- och utvecklingscenter ska ha för uppdrag är oklar för många av deltagarna.

Ramböll rekommenderar

- att man så här halvvägs i projektet tar sig tid att diskutera frågan om ett kompetens- och utvecklingscenter så att man får en samsyn kring hur ett sådant skulle kunna utformas.
- att man gör en kartläggning av hur behovet och viljan att bidra till ett kompetens- och utvecklingscenter ser ut hos de aktörer som ingår i projektet.

BILAGA 1

Intervjupersoner

Styrgrupp

Anders Carstorp, Stockholms stad
Gunny Bäckström, Tyresö kommun
Arnfinn Kleveland, Järfälla kommun
Eva Norberg, Handikapp & Habilitering, Stockholms Läns Landsting
Helene Wirandi, Socialstyrelsen
Carina Wiström Bergstock, Socialstyrelsen
Gunilla Hjelm-Wahlberg, Kommunförbundet Stockholms Län

Projektledning

Carina Schmidt, Huvudprojektledare
Carin Östh, Projektledare
Kristina Brunberg, Projektledare
Liv Mannberg, Projektledare

CKK - Carpe Kommun Kontakt

Margareta Lindblom, Sollentuna
Anna-Carin Löfqvist, Lidingö
Anna-Lena Lundin, Värmdö
Marie Kronosjö, Nacka
Eva Hanström, Nynäshamn
Monica Edenståhl, Solna
Britt Mathiesen, Täby

Chefsgrupp

Jeanette Linhardt, Rinkeby-Kista
Helen Dahlgren, Södermalm
Martin Pietsch, Älvsjö
Torbjörn Sundström, Ekerö
Richard Hagelin, Lidingö
Yvonne Schöld, Sollentuna
Annika Holm, Sundbyberg
Karin Sandström, Upplands Väsby
Gunilla Westman, Vallentuna
Anne-Marie Malmsten, Österåker

Fokusgrupper

Fokusgrupp 1 – Personal (6 personer)

Fokusgrupp 2 – Kompetensombud (7 personer)

Fokusgrupper i Carpes regi – Kompetensombud (8 grupper)