

Utvärdering av projekt "Kompetenstid"

Föreliggande rapport är en utvärdering av Kompetensutvecklingsprojektet "Kompetenstid". Projektet har pågått från och med februari 2010 till och med juni 2011.

Det genomfördes för all personal hos SISU Idrottsutbildarna och distriktsförbunden i Södermanland, Uppland, Västmanland, Örebro och Östergötland. Projektet vilar på en kompetensanalys som genomfördes under år 2008 och syftar till att höja kompetensen i regionen. Utöver det har syftet varit att lära av andra och varandra genom erfarenhetsutbyte och med målet att utveckla samverkan i regionen.

Rapporten inleds med en beskrivning av processutvärderarens roll, syftet med en processutvärdering och det material rapporten vilar på. Därefter ger vi en bakgrundsbeskrivning till projektet för att sedan gå in på sådant som är av central vikt i utvärderingen. Vi avslutar rapporten med en sammanfattning som även rymmer vår helhetsbedömning av projektet.

Processutvärderarens roll

Processutvärderarens roll är att samla in material från olika aktörer och deltagare, sammanställa deras bilder av projektet och dra slutsatser som löpande och vid behov kan bidra till en utveckling eller omstyrning av projektet. I detta projekt har dock utvärderaren små möjligheter att påverka utvecklingen av själva genomförandet i projektet då denne anlitas först i ett sent skede. Utöver utvärdering av projektets genomförande samt resultat av genomförda insatser blir vår uppgift att lyfta frågor som rör strategisk påverkan och mer långsiktiga effekter av de kunskaper och erfarenheter som projektet har genererat. Det har vi gjort genom att arrangera två utvärderingsseminarium, varav det ena vände sig till medarbetare och det andra till chefer.

Processutvärderingens syfte

Processutvärderaren har projektmålen i fokus samtidigt som projektets väg till målen är viktig att följa för utvärderaren. ESF-rådets tanke med processutvärderingar är att utvärderingarna ska bidra till strategisk påverkan. Det har bäring på lärandet i de organisationer som är direkt berörda av ett projekt och spridning av nya kunskaper och insikter till andra organisationer. Det finns en långsiktighet i detta tänkande, vilket innebär att ett projekt inte endast förväntas utföra något som sedan avslutas utan att lämna avtryck i verksamheten. Snarare förväntas projekt som får medel från ESF-rådet att bidra till bestående förändringar och utveckling av organisationer och/eller verksamheter.

Underlag till utvärdering

Underlaget för denna rapport utgörs av tolv intervjuer med två till tre representanter ur olika yrkeskategorier från respektive län. Intervjuerna har rört frågor om hur kompetensutvecklingsinsatserna på lokal och regional nivå har uppfattats av de intervjuade samt hur de har upplevt att insatserna har tillvaratagits i den egna organisationen.

Vi genomförde också ett utvärderings- och lärseminarium med drygt tjugo personer från olika yrkesgrupper och distrikt representerade av varje län. Seminariets fokus var på

innebörden i de nya kunskaperna och erfarenheterna för; individerna, deras organisationer samt kontakterna/erfarenhetsutbytet med andra organisationer i regionen. Dessutom diskuterades hur kompetensutvecklingsinsatserna tillvaratas av organisationerna.

Även ledamöterna i styrgruppen har bidragit med underlag, dels genom att skriftligen besvara ett frågeformulär, dels delta i ett utvärderingsseminarium. Frågeformuläret berörde projektinnehåll, om projektet bibringat deltagande organisationer nya erfarenheter, kunskaper och hur respektive distrikt planerar att tillvarata det nya. Det besvarades dock bara av hälften (3 av 6). Frågeformulären följdes upp av ett utvärderingsseminarium med styrgruppsledamöter, projektgrupp och chefer på olika nivåer. Sexton personer deltog i seminariet. Utvärderaren presenterade sin övergripande bild av projektet. I övrigt var fokus på hur personalens kunskaper och erfarenheter tillvaratas samt strategier för vad som händer när projektet har avslutats.

Utvärderarna har även tagit del av fjorton interna utvärderingar av genomförda regionala kompetensutvecklingsinsatser samt minnesanteckningar från tolv styrgruppsmöten samt olika dokument som beskriver projektet och den verksamhet som har bedrivits inom det.

Projektets målgrupper, övergripande syfte och mål

Projektets målgrupp är anställd personal och ledning på de fem länens distriktsföreningar och SISU:s kanslier inom region Östra Mellansverige. Vid projektstart omfattades 163 personer. Förprojekteringen visade tydliga önskemål från personalens sida att vilja kompetensutveckla sig. Ett särskilt fokus riktas mot kompetensutveckling av anställda med lönebidrag med avsikten att generellt förbättra deras förutsättningar att hålla sig kvar på arbetsmarknaden.

Syftet med projektet var i övrigt att kompetensutveckla samtlig personal såväl individ- och gruppanpassat som regionanpassat. Syftet var också att öka kunskaperna i omvärldsanalys och att utveckla likabehandlingsarbetet (omfattar tillgänglighet och jämställdhetsintegrering) och utbyta erfarenheter med andra länder inom det arbetet. Dessutom har projektet åtagit sig att arbeta med *lärande miljöer* och att *främja samverkan* mellan distrikten, organisationerna och olika yrkeskategorier.

Konkreta projektmål

Nedan anges konkreta projektmål som i direkt följd kompletteras med en kursiv text som beskriver eller diskuterar eventuell måluppfyllelse.

- Målet är att samtliga anställda, inklusive ledningen, för SISU/DF i region östra Mellansverige ska vara delaktiga i de regionala gemensamma utbildningsinsatserna samt de länsvisa utbildningarna.
- Målet kan anses uppfyllt då samtliga anställda och ledning deltagit i de regionala och länsvisa gemensamma utbildningarna.
- Samtliga anställda ska känna delaktighet och att de fått relevant kompetens för att klara av sitt arbete bättre och samtidigt blivit rustade inför framtidens strukturomvandlingar.
-Målet är otydligt och vagt formulerat. Det är enligt vår uppfattning inte möjligt eller meningsfullt att försöka mäta.
- Att höja kompetensnivån hos alla anställda och specifikt anställda med funktionsnedsättning, så de är bättre rustade i den konkurrens som råder på den

Utvärdering av ESF-projektet "Kompetenstid"

traditionella arbetsmarknaden.

- Kompetensnivån kan sägas ha höjts hos samtliga anställda, genom att de har deltagit i olika aktiviteter. Huruvida de därmed blivit bättre rustade att konkurrera på den traditionella arbetsmarknaden är dock inte möjligt att undersöka inom ramen för detta projekt och utvärderingen av det.

- Att de distrikt som idag har den lägsta utbildningsnivån har tagit ett stort kliv ifatt de övriga när det gäller just kompetensnivån på de anställda.
- De distrikt som vid projektstart hade lägst utbildningsnivå har tagit kliv framåt och därmed närmat sig övriga distrikt.
- Att samtliga anställda upplever att de fått verktyg och mod att våga tänka i nya banor.
- Många upplever att de har fått nya verktyg, huruvida de vågar tänka i nya banor återstår att se. Som vi ser det är det beroende av ledningen i organisationerna och hur de bidrar till att skapa ett lärande klimat i sina respektive organisationer.
- Att alla anställda får en helt ny kompetens när det gäller likabehandling och jämställdhetsintegrering.
- Målet kan sägas vara uppfyllt genom de utbildningar både medarbetare och ledning har deltagit i.
- Samtliga tio organisationer som är med i projektet ska under projektperioden arbeta igenom och revidera sina jämställdhetsplaner samt införa en likabehandlingsplan.
- Målet är inte uppfyllt. De medverkande organisationerna har i varierande grad uppfyllt målet. Endast två organisationer har tagit fram "skisser" på lika behandlingsplaner, dessa hör till Östergötland och Södermanland.
- Att byta erfarenheter med ett eller två andra länders idrottsorganisationer när det gäller lika behandling.
- Målet är uppfyllt genom ett besök i Wien.

Genomförandet

Personalen har kategoriserats enligt följande grupper; administratör, vaktmästare, ekonom, konsulent, informatör, projektledare, chef och övrigt. I gruppen övrigt ingår olika yrkeskategorier som det inte finns så många av och inte på alla arbetsplatser såsom hälsoutvecklare, receptionist, lokalvårdare, friskvårdslots, verksamhetsansvarig m.m. Vi har tagit del av utvärderingar av tretton gemensamma utbildningar i regionen samt utvärderingen av det transnationella utbytet som skedde i Österrike.

Under 2010 genomfördes trettioåtta utbildningar med 457 deltagare. Planen var 521 deltagare under första året, vilket innebär sextiofyra färre än beräknat. Under 2011 genomfördes fyrtiosex utbildningar med 636 deltagare. Planen var att 757 deltagare skulle ha genomgått utbildningar, vilket är 121 färre än planerat. Orsakerna till att antalet deltagare blev färre än planerat är flera; analysfasen genomfördes 2008 vilket lett till att behoven på olika håll såg annorlunda ut i genomförandefasen cirka tre år senare. Några utbildningar var därför inte längre aktuella. En del förändringar hade också skett med personalgruppen, några hade slutat medan andra kan ha varit sjuka under genomförandet eller behövt prioritera annat.

Utvärdering av ESF-projektet "Kompetenstid"

Det transnationella utbytet omfattade nitton deltagare som reste till Wien. Tanken var att huvudsakligen chefer skulle delta för att fördjupa sina egna kunskaper för arbetet i den egna organisationen. Så var också fallet.

De tretton gemensamma utbildningarna, vars utvärderingar vi har tagit del av, har rört följande ämnesområden;

- *Retorik* med trettio tre deltagare, varav tjugosju konsulenter, en informatör, en projektledare två chefer och två från gruppen övriga (64 % kvinnor).
- *Föreningskunskap* med tretton deltagare, huvudsakligen administratörer som var nio till antalet, två konsulenter och en från gruppen övriga (85 % kvinnor).
- *Varumärkesstrategi* med åtta deltagare, varav hälften (fyra) bestod av informatörer, två chefer och två övriga (100 % kvinnor).
- *Lika behandling* med tolv deltagare, varav tio chefer, en konsulent och en ekonom (50 %).
- *Lika behandling* med nio deltagare, varav sju chefer, en ekonom och en konsulent (67 % män).
- *Nu lyfter vi* med nitton deltagare, varav tretton administratörer, två chefer och fyra övriga (94 % kvinnor).
- *Utveckling av förmågan att leda möten grupprocesser*, tvådagarsutbildning med internat och femtiofyra deltagare. Huvudsakligen konsulenter (fyrtiofem), men också sju chefer, två projektledare samt fem övriga (55 % kvinnor).
- *Värdskap* med femton deltagare, varav sex administratörer, en ekonom, en konsulent, två chefer och fem övriga (81 % kvinnor).
- *Balans för liv och miljö*. En tvådagarsutbildning med nittiosju deltagare. Närmare hälften av deltagarna (fyrtiofem) var konsulenter, femton övriga, tolv chefer, tio administratörer, sex ekonomer, fem informatörer, tre projektledare och en vaktmästare (56 % kvinnor).
- *Det goda samtalet*. En tvådagarsutbildning med tretton deltagare, varav elva chefer och en konsulent och en verksamhetsansvarig (62 % män).
- *Omvärldsanalys* med arton deltagare, varav sjutton konsulenter och en informatör (59 % kvinnor).
- *Utan spaning* med tjugotre deltagare, huvudsakligen konsulenter och chefer (56 % män).
- *Ekonomisk analys* med åtta deltagare, varav sju ekonomer och en chef (50 %).

Utvärderingarna tar upp frågor som är relevanta i relation till lärandet i arbetet/organisationerna samt erfarenhetsutbyte mellan olika organisationer och distrikt. Frågorna har ställts med en svarsskala från 1 till 6, där 1 betyder att deltagaren inte alls

Utvärdering av ESF-projektet "Kompetenstid"

instämmer i ett påstående medan 6 betyder att denne absolut instämmer. Majoriteten av alla svar ligger på mellan 4 och 6, vilket innebär att responsen överlag är positiv.

Fler kvinnor än män har deltagit i utbildningarna. Det kan tyda på att en del av syftet med projektet, nämligen att jämna ut ojämlikheter i kompetensnivåer samt öka personalens konkurrenskraft har uppfyllts (utan att här kunna fördjupa oss i detaljer). Den tolkningen görs mot bakgrund av att analysen i förprojekteringen visade att kvinnor i organisationen hade och upplevde sämre villkor i organisationerna.

Gemensamt för flertalet utbildningar är att deltagarna är positiva till innehåll, upplägg och genomförande. Dessutom uppskattar de i regel utbytet med andra distrikt. En fråga som inte alltid ligger så högt i förhållande till övriga höga betyg, rör användbarheten i det egna arbetet eller yrket. Det är dock svårt att uttala sig om svaren på en sådan fråga eftersom deltagaren kanske inte ser kopplingen under utbildningen.

Responsen på en av utbildningarna skiljer sig från övriga och temat för den var "retorik". Den får många negativa reaktioner från deltagarna. Det framgår dock inte riktigt varför de upplevde den så. En del deltagare har i sina kommentarer visat viss förståelse för utbildaren då de misstänker att beställningen har varit missvisande. Det finns exempel på liknande kommentarer på andra utbildningar också. I de fallen handlar det framförallt om att exemplen i utbildningarna kommer från en miljö som inte alla känner igen sig i. Detta framkom även i våra intervjuer med deltagare. En viktig lärdom från detta är vikten av att alla blir bekräftade och att beställningar av utbildningar behöver anpassas något till alla deltagares verklighet för att de ska uppleva utbildningen relevant och utbildarna trovärdiga.

I övrigt får arrangörerna mycket positiv feedback från flertalet arrangemang och utbildningarnas innehåll och sammansättning. Vid våra intervjuer och utvärderingsseminarium med personalen betonar de att de över lag är glada för kompetensutvecklingen de har fått tillgång till och ser projektet som någon positivt för dem själva och deras organisationer. Två aspekter har dock framförts på sådant som de upplevt som negativt. De gäller information och framförhållning vid planeringen av utbildningarna samt återkopplingen till personalen efter utbildningarna. Det framstår också som om det hör ihop med att det från början har saknats en strategi för hur personalgruppen ska ledas in i framtiden med hjälp av utbildningarna. Det finns en brist på helhetstänkande och kopplingen mellan insatser för individen och organisationen denne verkar i. Av utvärderingarna, intervjuerna och utvärderingsseminarierna framgår att projektet har skapat förutsättningar för möten och nätverk för såväl yrkesgrupper som mellan yrkesgrupper. Kontakterna med andra distrikt/organisationer har generellt varit mycket uppskattat. Behoven skiljer sig dock mellan olika yrkeskategorier. Vissa yrkeskategorier med viss specialkompetens förefaller ha regelbundna kontakter med sin yrkesgrupp, medan de som har mer allmänna kunskaper saknar kontakter med personer ur samma yrkeskategori. Specialisterna förefaller uppskatta kontakter med andra yrkesgrupper och att ha fått ansikten på personer som de vid behov kan kontakta. Personer med mer allmänna kunskaper såsom administratörer har ofta i sitt arbete kontakter med många olika grupper och uppskattar istället de yrkesspecifika kontakterna som projektet har bidragit med.

Personalen efterlyser återkoppling från cheferna efter att de har gått utbildningarna. Det hade kunnat bidra till att fördjupa lärandet hos både den som gått utbildningen och övriga i organisationen som genom sina kollegor kunnat få del av nytt kunnande. Det är också en metod som stärker lärandet i en organisation eftersom det finns ett uttalat intresse för återkoppling och spridning av nya kunskaper. Det är ännu inte försent att förstärka denna

aspekt av projektet och därför föreslår vi att medverkande organisationer arbetar med det efter att projektet har avslutats (se rapportens avslutning).

Tillgänglighet, jämställdhetsintegrering, transnationellt utbyte och lika behandlingsplaner

Ungefär tjugo procent av personalen i de tio organisationerna har någon form av funktionsnedsättning som berättigar till lönebidrag. Inför projektets genomförande intervjuades de särskilt för att ta reda på om de hade några specifika önskemål. De uttryckte inga andra önskemål än att tillgängligheten som normalt hålls på arbetsplatserna även skulle råda i samband med utbildningarna.

När det gäller jämställdhet tas det i ansökan upp en del aspekter som framkom i en enkätundersökning. Resultaten i den visade exempelvis på ojämlika löner för kvinnor och män, liksom att kvinnor känner mindre delaktighet i beslut och att det på de högsta chefsnivåerna endast finns män. Enkäten visade också att kvinnor i lägre utsträckning upplevde att de har samma utrymme och möjligheter som män på arbetsplatsen. Sistnämnda aspekter kan inte utbildningarna i sig förändra mer än att kunskapsnivån höjs och att åtgärder sedan vidtas utifrån detta. Det hade varit möjligt att fullfölja det i projektet genom att vidta åtgärder i linje med ovan i de likabehandlingsplaner som projektet från början hade för avsikt att utveckla. Tyvärr var det bara två organisationer som hade tagit fram skisser på detta i samband med sista chefs- och styrgruppträffen i projektet.

Projektet valde att utveckla sitt likabehandlingsarbete genom att arrangera obligatoriska insatser, bland annat i samband med ett internat med fokus på tillgänglighet, jämställdhet och mångfald, vilket delvis omfattade ett värderingsarbete. Målet var att höja kompetensen i dessa frågor och att utveckla arbetet på arbetsplatserna och, som ovan nämndes, ta fram planer för ett sådant utvecklingsarbete. Detta arbete kopplades ihop med ett transnationellt utbyte. Det genomfördes med aktörer i Wien med fokus på likabehandlingsarbete i respektive länders medverkande organisationer.

Lärande miljöer och samverkan

Projektet valde även att arbeta med två programkriterier, nämligen lärande miljöer och samverkan. I ansökan angavs det att projektet skulle främja lärande miljöer genom att hålla kompetensutvecklingen på tre nivåer; individuella, yrkesindelade och gemensamma utbildningar för alla anställda. Den tanken har fullföljts och syftet var att främja erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan anställda i olika distrikt genom att genomföra utbildningar tillsammans. Det angavs också att detta skulle skapa grunden för ett livslångt lärande och strukturen för ett nytt arbetssätt i den fortsatta ordinarie verksamheten. I ansökan saknas dock anvisningar om hur detta ska ske och det saknas också strategier för denna typ av aktiviteter.

I ansökan uppgavs även att man funnit en stor outnyttjad kraft i att samverka mellan distrikten, organisationerna och olika yrkeskategorier. Vidare uppges att projektet ska genomsyras av att finna former för utökad samverkan mellan distrikten. Samverkan ska också bidra till allmän kompetensutveckling, effektivare utnyttjande av varandras resurser och spetskompetens i hela regionen. Ansökan hävdar dessutom att projektet ger möjlighet att bilda nätverk mellan distrikten som på ett betydelsefullt sätt kan stärka samverkan. Genom projektet har möten skapats för nämnda grupperingar, men vi har inte heller här sett några strategier för att utveckla samverkan genom nätverk eller på annat mer styrt och målinriktat sätt. Det är vad vi kan se en svaghet som genomsyrar projektet i sin helhet, dvs avsaknad av övergripande strategier. Det berör tidigare nämnda brist på återkoppling till personalens kompetensutveckling och spridning av nya kunskaper inom organisationerna.

Utvärdering av ESF-projektet "Kompetenstid"

Projektorganisation

Projektet har varit organiserat med en styrgrupp som bestod av DF/SISU-chefer som tillsammans med projektgruppen lagt upp riktlinjerna för genomförandet av kompetensutvecklingen. Utöver styrgrupp har projektets alla tio organisationer varit representerade i en operativ projektgrupp. Basen i denna grupp är de som under förprojekteringen utgjorde arbetsgruppen. Projektet har inte haft *en* projektledare utan projektledningsansvaret har fördelats på fem personer, varav representanten för projektägarens organisation har haft ett mer övergripande samordningsansvar. Utöver ovan tydliggjordes i ansökan att varje distriktsrepresentant var ansvarig för planering och genomförande av aktiviteter i sitt eget distrikt. De regionala insatserna planeras av projektgruppen tillsammans och även uppföljning och redovisning av insatserna. En svaghet i organiseringen är frånvaron av nedtecknade förväntningar på medverkande organisationer. Även om genomförandet över lag fick positiv respons har kvalitet och engagemang från ledningen varierat mellan organisationerna. Ett exempel på det är insatsen som kallades för "jobshadowing" och tillämpades med stort utbyte i vissa distrikt medan andra inte hade hört talas om den. Synpunkter som med anledning av det framförts från personal är att tydligare krav på ledningen i varje distrikt hade kunnat bidra till att minska dessa brister.

Vår uppfattning är att projektorganisationen har bidragit till att förstärka samverkan mellan organisationerna i regionen, vilket var en av de centrala målsättningarna med projektet. Genom de protokoll från styrgrupps/projektgruppsmöten och frågeformulär besvarade av projektledningen som vi har tagit del av framstår det som om samarbetet har varit välorganiserat och effektivt. Vår uppfattning är att framförallt projektgruppen har samverkat och fungerat mycket väl.

Sammanfattning

Projektets övergripande syfte var att möta framtiden med hjälp av kompetensutveckling på individuell, grupp- och regional nivå. Avsikten var också att utveckla samverkan och höja kunskaper om samt arbeta med likabehandling och jämställdhetsintegrering.

Utvärderarnas sammantagna uppfattning om projektet är att det är professionellt genomfört med välarrangerade utbildningstillfällen med förhållandevis väl genomtänkt innehåll. Personalen har i övergripande drag varit mycket positiva till satsningen och genomförandet av kompetensutvecklingsprojektet. Samarbetet på projektledningsnivå framstår som gott.

En brist som har framförts är otillräcklig information om olika utbildningar och att framförhållningen i tidsplaneringen hade kunnat vara bättre. Det nämnda gäller olika för olika organisationer. Vår tolkning är att projektgruppen över lag har haft både god framförhållning och arbetat med informationsspridning, men att den fastnat någonstans i de organisationer som uppfattat dessa brister.

En något viktigare aspekt som vi har sett saknas är ett för personalen tydligt sammanhang till utbildningsinsatserna. Med tydlighet menar vi att kopplingen till övergripande mål som belyser organisationernas riktning och vad de på sikt vill uppnå genom insatserna. Detta anknyter till bristen på återkoppling till utbildningarna när de har genomförts (med några undantag).

Utvärdering av ESF-projektet "Kompetenstid"

För att sammanfatta lärdomarna från detta projekt vill vi trycka på följande. Organiseringen av projektet förstärker målsättningarna med samverkan genom att organiseras med delat projektledarskap samt kombinationen med utbildningar på individ, yrkesgrupps- och regional nivå. Strukturen har också stöttat förutsättningarna för nätverk och samverkan. I organisationen har dock en brist identifierats, nämligen osynliga förväntningar på medverkande organisationer. Vilka krav medverkande bör uppfylla bör tydliggöras vid starten av eller inbjudan att medverka i ett projekt. Vi har även sett att återkopplingen efter utbildningsinsatserna hos flertalet organisationer har varit bristfällig. Det är ett sådant krav som hade kunnat finnas med vid projektstart med beskrivning av hur och när det löpande skulle ske. Detta berör också bristen på tydligt sammanhang kring utbildningarna. Med andra ord är det viktigt att tydliggöra det yttersta målet med insatser av det här slaget och att det kommuniceras och hålls aktuellt under hela processen.

Avslutningsvis vill vi nämna att likabehandlingsarbetet bara delvis har drivits framåt med hjälp av utbildningar, transnationellt utbyte. Målet att likabehandlingsplaner skulle framtas i samtliga organisationer uppfylldes bara delvis genom de två organisationer som hade tagit fram skisser.

I syfte att utveckla och tillvarata effekterna av projektet är vårt förslag att medverkande organisationer planerar ett par strategimöten som genomförs efter att projektet har avslutats. Förslagsvis genomförs först strategimöten på lokal nivå. Detta kan sedan följas upp med ett regionalt strategimöte med all personal involverad. Målet vid båda tillfällena bör förslagsvis vara att ta fram ett gemensamt måldokument för hur det framtida arbetet ska se ut!

Segeltorp den 28 juni 2011
Angela Nilsson
AGASPO AB