

Slutrappport – Lärande utvärdering i ESF-projektet KLURA

Agneta Halvarsson • Helena Svensson • APeL FoU
Oktober 2012



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden



Innehåll

Inledning.....	3
Bakgrund	3
Kluraprojektets syften och mål	3
Utvärderingen.....	4
Rapporten	6
Utgångspunkter i utvärderingen	6
Organisering av projektet	9
Genomförandet.....	11
Utbildningarna.....	13
Webbplatsen	16
Samverkan kring kompetens- och verksamhetsutveckling	17
Utvärdering av projektets mätbara mål	17
Förutsättningar för långsiktiga effekter av KLURA	20
Kompetensutveckling för att utveckla verksamheten	20
Samverkan kring kompetens- och verksamhetsutveckling	23
Sammanfattande analys och slutsatser	23
Avslutande rekommendationer	25

Inledning

Detta är en slutrapport för en lärande utvärdering av ESF-projektet KLURA. KLURA står för *Kompetens, Ledning, Utbildning, och Resultat i socialt Arbete*. Arbetsmarknads- och socialförvaltningen i Karlstads kommun i samarbete med IFO/Omvårdnadsförvaltningen i Kristinehamns kommun har varit projektägare. Kluraprojektet pågick från mars 2011 till och med oktober 2012 och riktade sig till anställda vid de båda förvaltningarna. Inom ramen för projektet erbjöds samtlig personal och chefer metodutbildningar, seminarier eller kortare seminarier, till ett antal av sammanlagt 42 stycken. Projektet har även haft ett transnationellt utbyte med Socialförvaltningen i Devon, Storbritannien.

I rapporten lyfter vi bl.a. fram att KLURA varit ett välskött projekt med välbesökta och uppskattade utbildningar. De mätbara målen som angavs i ansökan till ESF (Europeiska socialfonden) har uppnåtts eller är på väg att uppnås. Vissa resultat tyder också på att det utvecklats förutsättningar för mer långsiktiga effekter i spåren av KLURA. Detta beskriver vi i rapportens analyserande del där några slutsatser presenteras. Vi har även sett några svårigheter och utmaningar som KLURA och organisationerna haft att hantera under genomförandet såväl som inför framtiden. Vi redovisar dessa utvecklingsområden tillsammans med andra lärdomar som kan dras från projektet.

Vi som har utvärderat projektet hoppas att denna slutrapport kan bidra till reflektion och lärande kring förutsättningar för de lite mer långsiktiga effekterna av projektet, samtidigt som den visar på de faktiska resultat som projektet har uppnått. Vi vänder oss främst till styrgrupp och projektledning för projektet. Personal och chefer samt finansiären är andra mottagare.

Bakgrund

KLURA-projektet växte fram som en av strategierna för att möta de nya krav som ställs på personal inom socialtjänsten. Till de nya kraven hör nya målgrupper, tillika nya eller förändrade lagar. Dessutom har nya forskningsrön kommit fram de senaste åren, liksom ökade krav på en evidensbaserad praktik. Detta har skett samtidigt som krav ställs på effektivisering av socialtjänsternas verksamheter. I ett förprojekt har kompetensanalyser genomförts som ett led i att möta de nya kraven. Kompetensanalyserna utgjorde en bas för arbetet med att ta fram utbildningar och seminariedagar som en grund för genomförandeansökan till ESF.

Kluraprojektets syften och mål

Projektets syfte var tvådelat, nämligen att:

1. Öka personalens kompetens för att kunna utveckla verksamheten, för att stärka personalens resurser och hälsa och göra den mer konkurrenskraftig.
2. Vidareutveckla samt skapa nya nätverk och samverkan för verksamhets- och kompetensutveckling bland de deltagande organisationerna.

Projektet skulle bidra till organisationernas lärande, såväl som olika yrkeskategoriers lärande, både för enskilda deltagare och för gruppen som helhet. Ett erbjudande att delta i utbildningar gick inledningsvis ut till fler kommuner i länet. När projektet stod klart fanns dock enbart två förvaltningar på startlinjen, nämligen Arbetsmarknads- och socialförvaltningen i Karlstads kommun och IFO/Omvårdnadsförvaltningen i Kristinehamns kommun. Mellan dem fanns

sedan tidigare samverkan kring kompetensutveckling av personal, vilken var något som KLURA förväntades stärka. Den lärande utvärderingen har främst behandlat frågor som knyter an till det första syftet. Samverkansfrågor har berörts, men det har inte varit huvudfokus för utvärderingen. Då förvaltningen i Karlstad har varit projektägare och haft flest deltagare i utbildningar kommer de lärande exemplen i rapporten främst från den förvaltningen.

Ett övergripande mål för KLURA-projektet var att de deltagande organisationerna i ökad omfattning skulle arbeta med frågor rörande värdegrund och kvalitet samt att arbetet skulle bedrivas utifrån de nya och gemensamma kunskaper och metoder som utbildningarna i KLURA gav. Detta inkluderar nya kunskaper med metoder och strategier som ökar jämställdheten i förvaltningarna. Övriga målsättningar och mätbara mål sammanfattas tillsammans med de övergripande målen i tabell 1. Det är de mål som angavs i ansökan till ESF.

Tabell 1: Målsättning, övergripande mål och mätbara mål enligt ansökan till ESF.

Målsättning:
Samtlig personal nås av någon form av utbildningsinsats
Att några av utbildningarna ska leda till direkt nytta i personalens arbete eller ökat interkulturellt tänkande
Att utbilda utbildare (metodstödjare) som kan fortsätta utbilda personal efter projektet
Övergripande mål:
Ökade möjligheter att arbeta med värdegrund
Ökade möjligheter att arbeta med kvalitet
Ökad möjlighet att bedriva arbetet utifrån nya och gemensamma kunskaper och metoder
Ökad möjlighet att bedriva arbetet med metoder och strategier som ökar jämställdhet bland personal och klienter
Mätbara projektmål
Samtliga planerade utbildningar ska genomföras
Samtlig personal ska ha erbjudits möjlighet att ta del av projektet (delta i utbildningarna)
(ej längre relevant) 150 seminariedeltagare från andra kommuner än Karlstad och Kristinehamn ska ha gått utbildningar
Det planerade transnationella utbytet ska genomföras enligt plan
80 % av deltagarna uppger att de har fått en ökad kunskap om någon av de målgrupper som omfattas
80 % av deltagarna ska uppge att de har haft nytta av utbildningsinsatsen i sitt arbete
80 % av alla arbetsgrupper som har deltagit i en metodutbildning ska efter avslutad utbildning ha konkreta planer för hur de ska implementera kunskaperna i verksamheten
Minst tre nya nätverk/grupper för metodstöd och handledning ska ha startats inom ramen för KLURA
Minst två metodutbildningar ska leda till att personal och närmaste chef tycker att arbetet har underlättats (effektivitet)
100 % av deltagarna ska uppge att projektet behandlat minst ett av följande områden:
<ul style="list-style-type: none"> • Värdegrund • Kvalité • Evidens

Utvärderingen

Den lärande utvärderingen i KLURA har utförts av APeL FoU (www.apel-fou.se). APeL är ett nationellt FoU-centrum som arbetar med frågor om arbetsplatslärande, lär- och utvecklingsprocesser i arbetslivet, organisering för samverkan, hållbart utvecklingsarbete m.m. Utvärderingen som har haft en interaktiv ansats startade i juni 2011. Den interaktiva ansatsen har bestått i att utvärderingsmetod och frågeområden har planerats tillsammans med projektledning och styrgrupp i projektet, samt att utvärderingsresultat återkommande har återförts, diskuterats och analyserats gemensamt vid olika träffar, främst i projektets styrgrupp.

Vidare har två analysseminarier¹ och ett avslutande seminarium vid projektets slutkonferens genomförts. Syftet med seminarierna var att skapa reflektions- och lärtillfällen för chefer i förvaltningarna, men också att tillföra chefernas breda erfarenhet till utvärderingen och att analysera utvärderingsresultat gemensamt med dem. Vid analysseminariet utgjorde utvärderingsresultatet, tillsammans med några teoretiska utgångspunkter, basen för den gemensamma analysen. Som utvärderare har vi även besökt någon enstaka utbildningsaktivitet för att därigenom få uppleva hur genomförandet tagit sig i uttryck och vilken dynamik som funnits i en sådan. Datainsamlingen i sin helhet redovisas i tabell 1. En mer detaljerad beskrivning av utvärderingens metod återfinns sist i rapporten.

Tabell 2. Datainsamling i KLURA-projektet.

Typ av datainsamling	Antal intervjuer/enkätrespondenter:	Studier samt innehåll och tidpunkt
Telefonintervjuer med enhetschefer	16	Höst 2011 – intervjustudie 1 <ul style="list-style-type: none"> • Om projektets ledning • Utbildningar/aktiviteter • Kompetensstrategier • Tankar/idéer om implementering • Samverkan
Gruppintervjuer med deltagare i: <ul style="list-style-type: none"> • "Handleda familjehem" (4 personer) • "Interkultur i socialt arbete - seminarier 7.5 hp (5 personer) • "Arbetsmarknadscoaching" (3 personer) • Deltagare i "Motiverande samtal (MI)" (3 personer) 	4 grupper (sammanlagt 15 deltagare)	Vår 2012 – intervjustudie 2 <ul style="list-style-type: none"> • Innan utbildningen • Om utbildningen • Om integrering av kunskapen i vardagen • Om samverkan efter utbildningen
Telefonintervjuer med styrgruppsordförande	1	Höst 2012 <ul style="list-style-type: none"> • Historik • Beslut i ledningsgrupp • Lärdomar
Webbenkät till anställda och politiker	603 (besvarad av 545 = 75 %)	Sommaren 2012 <ul style="list-style-type: none"> • Verksamhetsutveckling (allmänt) • Kompetensutveckling (allmänt) • KLURAS Utbildningar • Transnationellt utbyte (Devon) • KLURA:s webbplats • KLURAS projektledning
Projektledningens dokumentation	Interna kursutvärderingar, nyhetsbrev, webbsida, etc.	
Återförings- och reflektionstillfällen med styrgrupp	9	2011–2012 <ul style="list-style-type: none"> • Återföring av resultat • Gemensam reflektion och analys • Deltagande observation
Analysseminarier	2	<ul style="list-style-type: none"> • Återföring av resultat • Gemensam reflektion och analys
Deltagande i utbildningsdag i socioekonomi	1	<ul style="list-style-type: none"> • Deltagande observation

¹ För mer om analysseminarium som datainsamlingsmetod se Halvarsson, A., Öhman, A. (2009): Hur teori kan bidra till lärande: interaktiv forskning i nationella utvecklingsprogram. I Brulin, G., Svensson, L., Sjöberg, K. (red.). Lärande utvärdering genom följeforskning Lund: Studentlitteratur, 145-163.

Rapporten

Utvärderingsrapportens syfte är tvådelat.

- Visa på projektets måluppfyllelse utifrån de mål som sattes i projektplanen men också att beskriva hur projektet organiserades och genomfördes.
- Diskutera projektets möjlighet att bidra till långsiktiga effekter, det vill säga till det som KLURA är tänkt att åstadkomma; att genom personalens ökade kompetens utveckla verksamheten, samt att vidareutveckla samverkan för verksamhets- och kompetensutveckling bland de deltagande organisationerna.

Rapporten kan delas in i fyra delar. Första delen beskriver bakgrund till projektet, dess syften och mål samt vilka teoretiska perspektiv, dvs. vilka utgångspunkter, vi utvärderare har haft när vi har analyserat vårt insamlade material. Den andra delen är en av två delar där vi beskriver och analyserar, projektets organisering, genomförande och hur projektet har lyckats nå de mål som sattes upp i ansökan till ESF. Den tredje delen inbegriper lärdomar som kan dras från projektet. Här fokuserar vi förutsättningar för projektet, att också på sikt bidra till kompetent personal som förmår utveckla de verksamheter de verkar i. Det vill säga det som var huvudsyftet med projektet. Den tredje delen är också den en kombinerad resultat- och analysdel. Sist återfinns några slutsatser och reflektioner kring dessa.

Utgångspunkter i utvärderingen

Som tidigare nämnts kommer rapporten visa att Kluraprojektet i stort har lyckats nå de mätbara mål som angavs i ansökan till ESF. Dessutom pekar utvärderingens resultat, liksom projektledningens egen utvärdering av utbildningarna, att dessa överlag haft en god kvalitet. Vi menar dock att bra utbildningar inte per automatik kommer leda till att projektet bidrar till effekter som på sikt påverkar förmågan hos personalen att utveckla den verksamhet de arbetar i. Det är således inte någon självklarhet att personalens deltagande i utbildning påverkar klienterna positivt. Vi återvänder till detta i vår avslutande analys men vill först peka på några av de utgångspunkter som utgör våra ”glasögon” med vilka vi analyserar resultatet.

En av våra utgångspunkter är att ett projekt per definition är en temporär organisation². Långsiktiga effekter uppnås inte i den temporära organisationen. Istället är fortsatt utveckling av projektets arbetsmetoder eller resultat (exempelvis resultat i form av ökad kunskap bland personalen) ett måste. När projektet upphör är det nödvändigt att en fortsatt utveckling sker i en eller flera permanenta organisationer (i förvaltningar och dess avdelningar) och i respektive verksamhet för att personalens kompetens att utveckla verksamheten ska fortsätta att stärkas. Ett annat sätt att uttrycka det är att de kunskaper som utbildningar gett enskilda medarbetare och arbetsgrupper behöver komma till användning för att de ska ge effekter på lite längre sikt. Även samverkan behöver vidareutvecklas efter projekttiden.

De arbetsmetoder som har utvecklats inom ramen för ett projekt och de resultat som projektet har åstadkommit behöver alltså integreras i, eller absorberas av, verksamheterna i respektive förvaltning. Det är också något som kommer att kräva att ytterligare resurser tillförs. Ett projekts bidrag till de långsiktiga effekterna är därför beroende av att permanenta organisationer är representerade och innehar distinkta roller eller funktioner redan i projektet³.

² Packendorff, J. (1993): *Projektorganisation och projektorganisering: Projektet som plan och temporär organisation*. (Lic. diss) Handelshögskolan i Umeå, Inst för Företagsekonomi: FE-Publikationer 1993: Nr 145.

³ Se exempelvis Brulin, G., Svensson, L. (2011): *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Möjligheten att nå långsiktiga effekter, så som ökad kompetens hos personal att utveckla verksamheten eller fungerande samverkan för verksamhets- och kompetensutveckling, är i hög grad beroende av att de aktörer som har intresse, mandat och resurser för att ta hand om och utveckla projektresultatet är involverade i projektet. Dessa aktörer brukar kallas ägare av projektets resultat eftersom de är de som kan tillföra de resurser som behövs för att ta hand om projektresultatet på bästa sätt när projektet är slut. Det har visat sig oerhört viktigt att ägare är aktiva redan i projektfasen, om projektet ska ge önskvärda effekter även på lite sikt.

En annan utgångspunkt för utvärderingen är att projektledningen är kompetent nog att leda projektet att nå goda resultat i projektet, men att projektledningen däremot *inte* kan förväntas stå för implementering av projektresultatet i de permanenta organisationerna. Finns det inte redan från början ett aktivt ägarskap för projektets resultat och arbetsmetoder i den permanenta organisationen, blir styrgruppens arbete med att förankra projektet i sina egna och andras verksamheter speciellt viktigt. Vår erfarenhet och forskning⁴ visar att en styrgrupp som kan vara en länk mellan projektledningen och resultatägarna (eller de presumtiva ägarna av resultat om aktiva ägare saknas när projektet startar) kan göra stor nytta för att nå de framtida önskade effekterna.

En väl fungerande styrgrupp ger således både stöd åt projektledningen och fattar de lite mer strategiska, framåtriktade, besluten i projektet i samråd med ägarna. Hur styrgruppen sätts samman blir därmed viktig. En styrgrupp med medlemmar som sammantaget både har stor kunskap om projektets frågor och kontakter in till strategisk nivå är viktig. Inte minst för att ta ansvar för att vidareutveckla resultatet och få till en fortsatt utveckling av projektresultat efter projektets slut. Det förutsätter då att styrgruppsmedlemmarna, förutom kunskap och mandat, också har tid och engagemang för projektet.

Ytterligare en utgångspunkt i utvärderingen är frågan om utbildningens roll i ett utvecklingsarbete och vilka effekter som kan förväntas av olika utbildningsinsatser. Vår erfarenhet är att utbildning per automatik inte resulterar i förändrad handling⁵. Trots det förmodas ofta kursrelaterade kunskaper kunna överföras relativt oproblematiskt till deltagarnas utövande i arbetet. Han eller hon förväntas efter avslutat kurs kunna utföra sina arbetsuppgifter, eller utveckla verksamheten, på ett bättre sätt. Lärande beskrivs då inte sällan som en relativt passiv process där den enskilde deltagaren tar in färdigförpackad information, färdigheter och förståelse. Men ett lärande som leder till handling är mer komplext än så. Det är starkt beroende av de organisatoriska strukturer som omger deltagarna. Exempel på sådana strukturer kan vara tid för reflektion, vardagsnära handledning, möjlighet att använda kunskaperna, handlingsutrymme i organisationen etc. En bra lärandemiljö (organisatoriska strukturer som främjar lärande och handling) visas i figur 1.

⁴ Svensson, L., Aronsson, G., Randle, H. & Eklund, J. (2007): *Hållbart arbetsliv – projekt som gästspel eller strategi i långsiktig utveckling*. Malmö: Gleerups.

⁵ Se även Ellström, P.E. (2010c). Forskning om kompetensutveckling i företag. I H. Kock. (red.). (2010). *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur



Figur 1. En god lärandemiljö⁶.

I figuren ovan illustreras hur en satsning på kompetensutveckling behöver finnas integrerad i en samlad utvecklingsprocess för att ge önskat resultat. I boxarna till vänster sker externt eller internt anordnade utbildningar i syfte att stärka de enskilda deltagarna med nya kunskaper. I boxen längst till höger har kunskaperna blivit till reell kompetens hos deltagarna eller hos hela personalstyrkan, dvs. de nya kunskaperna tillämpas i praktiken vilket innebär ett lärande också på grupp och organisationsnivå. Kompetensen kommer till användning i det dagliga arbetet, i form av exempelvis förbättrade arbetssätt, utvecklade metoder, förhållningssätt och rutiner.

Den gröna ”omgivningen” i figuren symboliserar lärandemiljön på arbetsplatsen. Inom en väl fungerande lärandemiljö finns inrymt olika stödsystem för praktisk övning och fortsatt lärande. Stödsystemen behöver bl.a. bestå av ett drivande ledarskap och en handledning som aktivt stödjer och frammanar personalens fortsatta lärande. Det behöver finnas en organiserad form av reflektion på både individ och gruppnivå.

I en utvecklad lärmiljö är organiseringen av lärsituationerna integrerade med övningar direkt på arbetsplatsen, på arbetsplatsträffar, i de naturliga situationer som finns för lärande. En annan förutsättning i en utvecklande lärmiljö är att medarbetare får använda de nya kunskaperna i det praktiska arbetet. Men det handlar också om utrymme och mandat att påverka rutiner och få möjlighet att utveckla innehållet i arbetsuppgifterna. Vi återkommer till detta i vår analys.

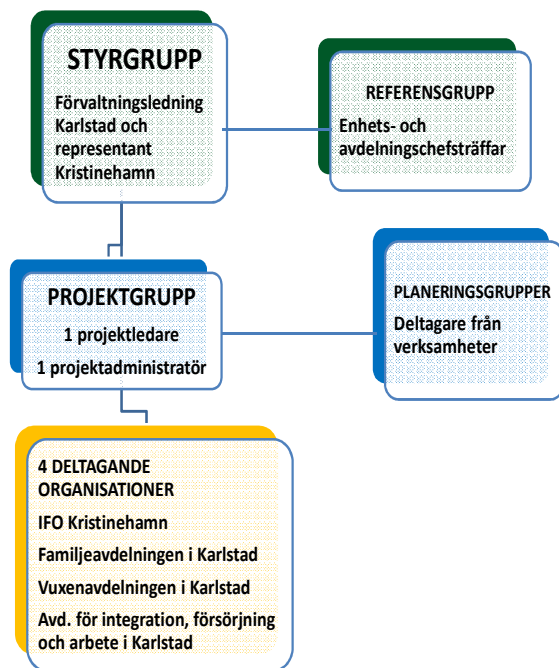
⁶ Efter en modell av Per-Erik Ellström, Linköpings universitet.

Utvärderingens resultat

Denna del av rapporten bygger främst på data som vi utvärderare har samlat in men även på så kallad sekundärdata, i detta fall sådant som projektledningen har samlat in i den interna uppföljningen. Vi inleder med ett avsnitt om projektets organisering och de olika roller/funktioner som har funnits i projektets genomförandefas.

Organisering av projektet

Projektet har bestått av grupper med olika arbetsuppgifter och roller i projektet. Följande figur visar projektets organisering.



Figur 2. Projektets organisering.

Figur 2 visar projektets organisation som har bestått av grupper med olika ansvarsområden, roller och funktioner. Det är, med början nedifrån, de deltagande organisationerna, projektgruppen, med projektledare och administratör, styrgruppen samt två typer av referensgrupperingarna knutna till projekt- eller styrgruppen.

De deltagande organisationerna har varit:

- IFO/Omvårdnadsförvaltningen i Kristinehamn
- Familjeavdelningen i Karlstad
- Vuxenavdelningen i Karlstad
- Avdelningen för integration, försörjning och arbete i Karlstad

Enhets- och avdelningschefer i Karlstad har vid en del av ordinarie chefsträffar diskuterat Kluraprojektet. I planeringsgrupperna har olika yrkes- eller arbetsgrupper i de fyra deltagande

organisationerna deltagit med projektledningen då utbildningar planerades och dess innehåll bestämdes. Vid gruppintervjuerna framkom att deltagare i sådana planeringsgrupper har uppskattat att de har fått vara med och påverka utbildningarnas innehåll.

KLURA:s styrgrupp har bestått av socialdirektören i Karlstads kommun, samt ekonomichef, personalchef och avdelningscheferna inom Arbetsmarknads- och socialförvaltningen i Karlstad och en representant från Kristinehamns kommun, där samtliga är förvaltande mottagare. I projektets styrgrupp ingick också en verksamhetsutvecklare, kommunikatör, samt intern utvärderare. Styrgruppens utsågs av socialdirektören som också var beställare av projektet.

Styrgruppens medlemmar har både fungerat som ”bollplank” till projektledningen och tagit beslut i frågor som projektledningen inte själva haft mandat att fatta. Mot slutet av projektet kunde flera beslut tas av styrgruppen, som också senare skulle komma upp på dagordningen i förvaltningens ledningsgrupp i Karlstad. De planerade besluten, som påverkats av KLURA är bland annat:

- Att på förvaltningsnivå skriva ner en gemensam kompetensutvecklingsplan för hela förvaltningen.
- Att samtliga chefer ska läsa igenom och analysera verksamheternas respektive planer för kompetensutveckling, vilka sedan ska lyftas centralt.
- Beslut om resurstilldelning och genomförandeplan av MI- och arbetsmarknadscoachning (metodstöd).

I ansökan till ESF fastställdes inte styrgruppens ansvarsområden men vi tycker oss se att styrgruppen alltmer fungerat som ett strategiskt stöd till projektledningens operativa arbete när så har behövts. I början bestod styrgruppsmötena mest av frågor kring praktikaliteter och avrapportering från projektledningen. Senare antog mötena mer karaktären av ett bollplank och beslutsfattande i strategiska frågor där projektledningen saknade mandat. Mot slutet av projekttiden blev styrgruppen en allt viktigare grupp där viktiga framtidsbeslut fattats. Förvaltningschefen i Karlstad menar att förvaltningen genom KLURA har lärt sig mycket om projektarbete och även förstått vikten av en ändamålsenlig organisering.

”Visserligen har det gått bort mycket ledningstid [förvaltningsledningstid] men det var väl värt det. Det var rätt att kräva att ledningsgruppen skulle vara styrgrupp för projektet”.

Att förvaltningens högsta chefer utgjort styrgrupp för projektet har framförallt varit ett effektivt sätt att förankra projektets idéer och få direkt respons från de chefer som har mandat att ta ställning och fatta beslut. Att ledningsgruppen varit så initierad i både strategiska och praktiska ställningstaganden runt projektets förehavanden har påverkat projektets resultat positivt. Exempelvis när frågan om implementering på ett ganska tidigt stadium kom upp så diskuterades hur detta skulle kunna möjliggöras, vilket sedan blev en fråga som togs vidare av förvaltningens personalchef, och som så småningom formulerades i form av en konkret strategi vilken beslutades i projektets styrgrupp.

Det är på sin plats att poängtera att detta gäller förvaltningen i Karlstad. När det gäller förvaltningen i Kristinehamn har de varit representerade med endast en chef i styrgruppen, vilket gjort att den typen av dynamik inte kunnat uppnås där.

Enligt ESF-ansökan var projektledarens uppgifter, förutom att agera operativ ledning, också att se över och utveckla idéer om strategier för ”fortsättningen efter projektidens slut”, liksom att analysera värdet av KLURA kopplat till verksamhetens utveckling. Dessa huvuduppgifter har projektledaren utfört till stor del tillsammans med administratören av projektet. I utvärderingen har det blivit tydligt att frågorna om långsiktighet aktualiserats vid styrgruppsmöten och att det funnits vilja och intresse från projektledningen att arbeta med frågorna. Det mest tydliga i det avseendet är förslag och idéer om fortsatt utbyte och transnationellt samarbete med Devon.

Genomförandet

Inledningsvis vill vi betona att vi genomgående i utvärderingen uppfattat att det finns en bred och uppriktig uppskattning av projektet som sådant. Resultatet i sin helhet pekar på att det svarar mot verkliga behov av kompetenslyft inom angelägna kunskapsområden. Ett citat hämtat från kommentarsdelen av den enkät som gick ut till medarbetare, chefer och politiker vid slutet av projektiden, får sammanfatta det övergripande.

”KLURA har varit ett oerhört värdefullt projekt inom förvaltningen då det fanns stora behov av kompetensutveckling innan projektet startade men inga resurser”

Enkätresultat visar att KLURA ansågs som ett välskött och välfungerande projekt. Av de som svarat att de varit i kontakt med projektledningen menar 72 % att det absolut är välskött och 13 % att det är det i någon mån. Endast 1 % säger att det knappast är det medan 14 % svarar att de inte vet. Tabell 3 visar detta:

Tabell 3. I stort är KLURA ett välskött projekt.

	Ja, absolut	Ja, i någon mån	Nej, knappast inte	Nej, absolut inte	Vet ej/ ej aktuellt
I stort är KLURA ett välskött projekt	(72%)	(13%)	(1%)	(0%)	(14%)

Många av verksamheterna hann informeras och vara med att ”önska” utbildningar i början av projektet. Intervjuerna visar dock att hela processen, att fånga upp önskemål och informera om KLURA, upplevdes som något för snabb. En bidragande anledning till detta ansågs vara att sommarsemestrarna kom i vägen. En annan bidragande orsak var att den korta projektiden gjorde att processen behövde skyndas på. Projektets längd, som beslutades av ESF, var dock inget som projektledning eller styrgrupp kunde råda över. Ett resultat av detta, menar några av de intervjuade cheferna, är att det blev svårt att som enhetschef styra vilka utbildningar som skulle prioriteras i respektive verksamhet och vilken personal som skulle gå vad.

I början stod det också fritt för personal att anmäla sig till vilka utbildningar de ville, utan att meddela eller rådfråga sin chef. Det kom dock snabbt att ändras på chefernas inrådan. Något som ytterligare spädde på tidsbristen var upphandlingarna av utbildningar som tog betydligt längre tid än planerat. Att upphandlingar tar tid, menar exempelvis förvaltningschefen, är något som ESF bör ta med i beräkning när projekt av denna typ ska tidsbestämmas.

KLURA:s kurskatalog byggdes så upp efterhand i samråd med personal och chefer i förvaltningarna. För att kunna få ut kurskatalogen till samtlig personal och för att smidigt kunna administrera anmälningar till utbildningar byggdes en webbplats upp (www.kluraprojektet.se). Där fanns kurskatalog och annan information om projektet och de aktiviteter som anordnades. Kurskatalogen bestod av 19 olika metodutbildningar (grundkurser, fördjupningar och metodträning), sex seminarier och 17 olika seminarier (en- eller halvdags). Totalt omfattade projektet ca 600 unika deltagare i de olika utbildningarna.

En hel del svar ger uttryck för att KLURA erbjudit ett omfattande utbud över en relativt kort tidsperiod. I grund och botten uppfattas det som något positivt, men med visst tvivel om att det är särskilt realistiskt för verksamheten att mäta med. Flera menar att det egentligen inte är någon ideal situation att pressa in så pass mycket över kort tid, hur vällovliga och intressanta utbildningarna och seminarierna än varit.

Då det visat sig att förvaltningen i Kristinehamn inte fyllt alla de utbildningsplatser man haft tillgång till ställdes frågan om vad som låg bakom att deltagarantalet var relativt lågt. Antagandet om att det berott på praktiska, rent logistiska, omständigheter visade sig vara av underordnad betydelse. Den huvudsakliga förklaringen tycktes istället handla om resursbrist.

Att vi i Kristinehamn ibland inte fyllt platserna har att göra med tiden. För mycket att göra, akuta grejer kommer emellan. Det har inte med avståndet till Karlstad att göra. Men jag har också förstått att det inte är lika påstått i Karlstad. De är flera och kan täcka lättare täcka upp för varandra.

För att verksamheten och deltagarna ska få ut maximalt krävs viss förberedelse och förankring i verksamhetens övriga planering. I några fall har det sammanfallit, men inte alltid. Exempelvis berättar några deltagare att arbetsmarkandscoachingen var en utbildning som de visste om långt i förväg och då hann de läsa in sig på vad det handlade om och man hade pratat ihop sig om varför det var viktigt att delta i utbildningen. Efter att de deltagit i grundutbildningen så har enheten hängt på med fördjupning och handledning, vilket har blivit som en utvecklingsprocess.

”Det drösar ner utbildningar! Men vi behöver ha en röd tråd med alla dessa. Många är roliga att gå på, men hur mycket tar vi tillvara och hur mycket kan vi ta tillvara?”

I intervjuer med grupper av deltagare ges bilden av att möjligheten att delta i utbildningarna inom KLURA setts som något positivt som man velat ta tillvara på bästa sätt. Samtliga intervjuade grupper är eniga om att KLURA varit ett bra projekt med värdefulla insatser. Särskilt värdefullt tycks det bland de personalgrupper som menar att de inte tidigare varit så välbeställda med den här typen av kompetensutveckling.

”När man jobbar på försörjningsstöd är det inte så vanligt med kompetensutveckling och därför kändes det roligt och stimulerande att få chansen att delta.”

De flesta framhåller att det var deras chef som uppmanade dem att anmäla sig till utbildningarna, men också att informationen från projektledningen och webbplatsen haft viss betydelse. Några uttrycker att det var, mer eller mindre, tvunget att gå på utbildningarna, men att det enbart var positivt. I och med utbildningarnas bredd har deltagarna fått del av ett innehåll som annars inte varit självklart att få del av. På så vis har KLURA bidragit till en helhetssyn och en bredare orientering inom hela yrket, menar några av de intervjuade.

”Kändes roligt att det fanns möjlighet att utbilda sig, man blir lite sedd. Man satsar på personalen och det är intressant att man får del av sådant som kanske inte direkt berör det man gör.”

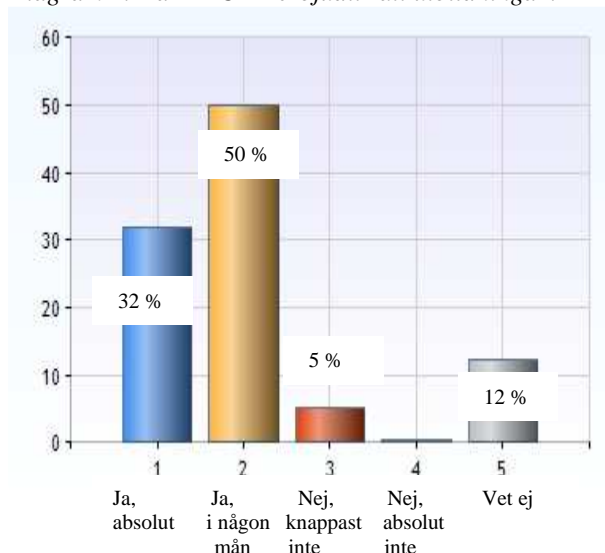
För Arbetsmarknads- och socialförvaltningen i Karlstad har KLURA bidragit till att förvaltningens ledningsgrupp har fått större inblick i de olika avdelningarnas verksamheter och den kompetensutveckling som behövs för att utveckla verksamheten. Dessutom har verksamhetscheferna blivit mer uppmärksammade på vikten av att ”släppa iväg” sin personal även på utbildningar som är förvaltningsgemensamma. I början av KLURA fanns det chefer som inte ansåg att tid till utbildning fanns. Det kunde dock projektledningen slå larm om redan tidigt till styrgruppen, som genom sitt absoluta mandat kunde beordra cheferna att släppa iväg personal. Detta är ännu ett exempel på att styrgruppens sammansättning har varit en faktor som har varit avgörande för KLURA:s genomförande.

Men styrgruppen har också verkat i ytterligare en riktning; förutom att ha sett till att personal har kunnat gå de utbildningar de behövde har förvaltningsledningen betonat att ett krav för att få ta del är att kompetensutvecklingen är att den ska ha anknytning till det dagliga arbetet och klienternas behov. Vad personalen tycker om de mest frekvent besökta utbildningarna redovisas i nästa avsnitt.

Utbildningarna

Den webbenkät som skickades ut till samtlig personal i de två förvaltningarna frågade dels om KLURA:s utbildningar som helhet. De mest välbesökta metodutbildningarna och seminarierierorna undersöktes speciellt. Enkätsvaren visar att de flesta tycker att KLURA ”absolut” (32 %) eller ”i någon mån” (50 %) har eller erbjuder rätt utbildningar. Inga skillnader kan ses mellan olika avdelningar.

Diagram 1. Har KLURA erbjudit rätt utbildningar?

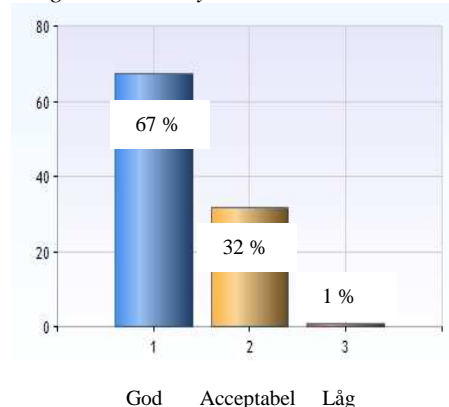


Av de 65 respondenter som i enkäten svarar att de inte har deltagit i någon av KLURA:s utbildningar har 14 stycken svarat att det har berott på tidsbrist och 15 stycken att KLURA inte erbjudit något som passar den egna kompetensutvecklingen. I kommentarer i enkäten är det också flera som beskriver att bristen på deltagande beror på tjänstledighet eller på att man är ny på jobbet.

Av dem som arbetar vid familjeavdelningen i Karlstad är det 72 % som deltagit på fler än en utbildning i KLURA:s regi, medan enbart 27 % av personalen i Kristinehamn har gått fler än en KLURA-utbildning. Det kan jämföras med 59 % vid Vuxenavdelningen och 45 % vid avdelningen för integration, försörjning och arbete i Karlstad. Bland dem som svarat att de deltagit i endast en KLURA-utbildning är svaren betydligt jämnare fördelade (24 – 36 %). Vad skillnaderna beror på går inte att se genom enkätsvaren. Det finns ingen markant skillnad i vad de olika avdelningarnas personal tycker i frågan om KLURA har erbjudit ”rätt” utbildningar eller inte.

När det gäller frågan om vilken kvalitet deltagarna uppfattat att KLURA:s utbildningar, seminarier och seminariedagar haft, visar enkätresultatet att man till övervägande del anser att de haft en god kvalitet. Intervjusvaren stärker detta intryck. I synnerhet vad gäller de utbildningar, exempelvis MI, som haft metodstödjare på arbetsplatsen, har rönt stor uppskattning. Andra kvaliteter som uppskattas bland deltagarna är att flertalet av utbildningarna varvat teori och praktik, möjliggjort erfarenhetsutbyte mellan deltagarna och stimulerat till reflektion.

Diagram 2. Vad tycker du i huvudsak om kvaliteten i de utbildningar du har deltagit i?



När utbildningarnas upplägg och innehåll ger utrymme för deltagarna att diskutera och spegla sina egna erfarenheter ger det mervärden som inte endast handlar om ny kunskapsinhämtning. En betydande del av kompetensutvecklingen är att få sin befintliga kompetens bekräftad.

”Den här typen av utbildning är också bra för att den bekräftar att vi kan en massa saker och att vi är ganska professionella när vi jobbar i det dagliga.”

Ett annat exempel är utbildningen i arbetsmarknadscoaching. Deltagarna framhöll värdet av att få ta del av utbildning som kan ge verktyg i arbetet med de klienter som står långt från arbetsmarknaden. De upplever att klientgruppens behov blivit allt större och svårare de senaste åren, samtidigt som de som arbetar med dem inte har något nytt arbetssätt att ta till. Man famlar ofta efter redskap och verktyg att använda. Därför har utbildningen inom KLURA svarat upp mot ett verkligt behov. Bortsett från vissa detaljer i upplägget beskriver en grupp

deltagare att de tycker att utbildningen varit mycket bra. Det som rönt särskilt stor uppskattning är att det funnits träningsarenor på arbetsplatsen där internutbildare funnits tillhands och gett stöd i praktisk tillämpning.

”Detta är ett verktyg, ett sätt att arbeta, det har bestämts att vi ska jobba efter, men hittills har inget hållit mer än ett halvår [av andra metodsatsningar]. Det har aldrig varit uttalat, så bestämt. Men jag upplever att detta är mer uttalat. Det är tack var träningsarenorna och att många har gått. Behovet var tydligare [än förut].”

Den högskolepoänggivande kursen ”Interkultur i socialt arbete” är den av de undersökta utbildningarna som inte fått så stor uppskattning. Främst eftersom deltagarna tycker att den inte motsvarat förväntningarna, vare sig till innehåll eller i sitt genomförande. Det fanns förväntningar om att man skulle få lära sig mer om själva *mötet* mellan olika kulturer. Deltagarna uttrycker det som att det har varit för lite socialt arbete och för mycket kultur. Föreläsningar har handlat om andra kulturer, men inte om mötet mellan olika kulturer.

En annan invändning mot kursen är att den varit allt för teoretisk. I och för sig har det inneburit att deltagarna fått del av intressant teori men de ställer sig frågande till hur de ska gå till väga för att få användning av det i praktiken. Dessa redskap har inte kursen berört, annat än att det funnits diskussionsgrupper där man utgått ifrån att deltagarna själva ska komma fram till konkreta användningsområden. Trots detta anser flera deltagare att det funnits värdefulla delar i kursen, men utan att förväntningarna infriats.

”Teoridelen har mest var uppfräschning och förståelse för andra perspektiv, en liten knuff i ryggen igen. Presentation av teorierna i sig har varit bra, men det skulle ha kombinerats med hur man rent metodiskt skulle kunna jobba med det. Men jag är ändå nöjd med att kursen har fått mig att reflektera.”

Detta bekräftas i enkätresultat från 37 respondenter som deltagit i utbildningen. Av dessa anser 72 % att utbildningen som helhet varit i huvudsak bra. 28 % tycker att utbildningen i huvudsak inte var bra. Detta kan jämföras med *MI-utbildningen* där 100 % av de 133 enkätrespondenter som hade gått utbildningen svarade att den i huvudsak var bra som helhet eller med *Arbetsmarknadscoachningsutbildningen* där 95 % svarade att den i huvudsak var bra som helhet.

Utbildningen i ”att handleda familjehem” har även den fallit väl ut. Enkäten visar att samtliga 18 respondenter menar att utbildningen varit bra som helhet. I en gruppintervju framhåller deltagarna värdet av att teori och praktik hängt ihop som en röd tråd genom hela utbildningen. Detta har möjliggjorts genom att utbildaren sett till att det blivit en koppling mellan teorin och deltagarnas erfarenheter i det praktiska arbetet i ett familjehem. De som hållit i utbildningen har tillfört teori och sedan har deltagarna fått problematisera utifrån sina erfarenheter. I teoridelarna har man fått del av den senaste forskningen och problematiseringen har varit värdefull för förståelsen och för det erfarenhetsutbyte som uppstått. Även det faktum att deltagarna utgjort en mixad grupp med deltagare från både Karlstad och Kristinehamn har varit ett mervärde.

Efter avslutad utbildning har deltagarna gett uttryck för behov av ett fortsatt stöd kring frågorna, men inte först och främst i form av mera utbildning.

”Önskar att vi skulle kunna problematisera mera kring sådana saker som vi upplever är de allra svåraste situationerna med placeringarna. Förutom utbildning behövs ett mera vardagsnära handledningsstöd.”

Bland seminarieserierna och föreläsningarna har den interna uppföljningen visat att dessa varit mestadels uppskattade. Många deltagare har beskrivit att det varit inspirerande och idéutvecklande, att det varit lärorikt och att föreläsarna överlag varit kompetenta och engagerade. I några fall har deltagarna efterlyst bättre planering så att fler kunnat delta, eventuellt över längre tid med möjlighet till fördjupning, och även rest frågetecken för hur förankrade dessa varit bland chefer och högsta beslutsfattare. Exempelvis utbildningsdagarna i socioekonomi, där deltagare undrat vad avsikterna varit och hur de socioekonomiska perspektiven ska komma till konkret användning i verksamheten.

Webbplatsen

KLURA:s webbplats har varit ett viktigt inslag i projektet, inte minst för att sprida kunskap om innehållet i utbildningarna. Här har personal även kunnat anmäla sig till de olika utbildningarna och seminariedagarna. Det är endast 15 % av de som har svarat på enkäten som inte har besökt webbplatsen eller som inte vet (kommer ihåg) om de har gjort det eller inte. Ett antal frågor ställdes till de enkätrespondenter som hade besökt KLURA:s webbplats. I nedan tabell visas resultatet från enkäten. Vid en jämförelse av svar mellan chefer och medarbetare är cheferna markant mer positiva till webbplatsens utformning än vad deltagarna i övrigt är.

Tabell 4. KLURA:s webbplats.

	Ja, absolut	Ja, i någon mån	Nej, knappast inte	Nej, absolut inte
Det är lätt att hitta information på webbplatsen	(54%)	(45%)	(1%)	(0%)
Den webbaserade kurskatalogen är tydlig	(54%)	(44%)	(1%)	(0%)
Den webbaserade kurskatalogen är tillräckligt informativ	(54%)	(45%)	(0%)	(0%)
Jag saknar en eller flera typer av information på webbplatsen	(5%)	(18%)	(66%)	(11%)
Det är viktigt att ha en webbplats i ett projekt som KLURA	(83%)	(17%)	(0%)	(0%)

I sin helhet visar enkätsvaren att webbplatsen varit ändamålsenlig och nödvändig i ett projekt av denna typ (eller för fortsatta liknande satsningar i kommunerna). Möjligen pekar svaren dock på att webbplatsen och utbildningskatalogen skulle ha kunnat göras ännu tydligare, då nära hälften av respondenterna menar att webbplatsen ”i någon mån” är ”lätt att hitta information på” eller att kurskatalogen ”i någon mån” är tillräckligt informativ. Det ska dock jämföras med att dryg hälften tycker att det ”absolut” är lätt att hitta information på webbplatsen och att den webbaserade kurskatalogen ”absolut” är tillräckligt informativ.

Samverkan kring kompetens- och verksamhetsutveckling

Ett av projektets syften var att utveckla samverkansformerna runt kompetensutveckling mellan deltagande kommuner och så även utveckling av intern samverkan. Av den anledningen har vi i utvärderingen frågat om betydelsen och resultatet av samverkan.

Resultatet visar att det funnits positiva mervärden av både intern samverkan mellan avdelningar och enheter, likväl som mellan Karlstad och Kristinehamn. Dock har flertalet av de tillfrågade framhållit att det inte varit en tydlig koppling mellan kompetensutvecklingsaktiviteterna och samverkansfrågan. Det har snarare varit fråga om informella följd effekter av att deltagare mixats ihop på utbildningsaktiviteter. Vi låter några citat tala för sig själva:

”Det ger jättemycket att gå utbildningen ihop med dem i Karlstad. Totalt är vi 24-25 deltagare. Vi har arbetat två och två för att coacha varandra. Följt varandra, observerat i skarpt läge och sen gett varandra feedback. Vi har pratat om att det skulle vara intressant att fortsätta utbytet, men vi tror det kommer att bli svårt rent praktiskt.”

”Positivt att vi varit med från olika enheter och avdelningar. Förståelsen för varandras förutsättningar och arbetssätt har ökat. Man känner sig mer bekväm med varandras enheter och känner till några personer som arbetar vid olika ställen. Viktigt att alla som vill gå ska få plats eller åtminstone en vettig förklaring till varför man inte får gå. Även bra med Kristinehamn som varit ett stort värde i den gruppen som vi hade i MI-utbildningen. Mixen av deltagare har gett ett positivt utbyte.”

Nätverk som växer fram eller utvecklas kan vara både av formell eller informell karaktär. I KLURA har båda typerna funnits med. Vid intervjuer med medarbetare ges främst bilden av att informella kontakter, som inte funnits förut, har vuxit fram mellan deltagare och arbetsgrupper vid olika avdelningar i Karlstad, likväl som mellan de två deltagande kommunerna. Vad det kan få för betydelse beskrivs i rapportens tredje del, som handlar om förutsättningar för långsiktiga effekter.

Utvärdering av projektets mätbara mål

En samlad bild från intervjuerna ger att projektet har varit mycket angeläget och att genomförandet av projektet i det stora hela har fungerat väl. I detta avsnitt redovisas vår bedömning av måluppfyllelsen vad gäller projektets mätbara mål, enligt ansökan till ESF. Vår bedömning av projektets måluppfyllelse finns samlat i tabell 5 där även motivering eller underlag finns. Redovisningen av resultat börjar med några svar från den enkät som gick ut till samtlig personal, chefer och politiker i de båda förvaltningarna (Arbetsmarknads- och socialförvaltningen i Karlstad och IFO/Omvårdnadsförvaltningen i Kristinehamn).

Tabell 5. Måluppfyllnad avseende mätbara mål angivna i ansökan till ESF.

Mätbara projektmål	Undersökts genom	Uppnåtts/ej uppnåtts	Kommentar/utvärderingsresultat som bekräftar
Samtliga planerade utbildningar ska genomföras	Projektets interna uppföljning	• Mål uppnått	
Samtlig personal ska ha erbjudits möjlighet att ta del av projektet	Enkät	• Mål uppnått	Kommentar: Ett fåtal av respondenterna i enkäten har svarat att de inte känt till dem. Ett skäl som då har angetts är att man har varit tjänstledig eller är ny på sin arbetsplats.
150 seminariedeltagare från andra kommuner har gått utbildningar	Intervju med styrgruppsordförande och projektledning	• Mål ej uppnått	Kommuner i länet avstod från deltagande
Det planerade transnationella utbytet ska genomföras enligt plan	Enkät, analys vid styrgruppsmöte	• Mål uppnått	Kommentar: Långt fler än de 8 % som deltog i det transnationella utbytet kände till det (51 %). De som deltog var mycket positiva. Enkäten visade främst att det var "lärorikt" och "trevligt".
80 % av deltagarna uppger att de har fått en ökad kunskap om någon av de målgrupper som omfattas	Enkät	• God måluppfyllelse	I stort alla utbildningar behandlade någon målgrupp eller metod att använda i en målgrupp. 67 % av de som har gått någon form av utbildning i KLURA:s regi uppger att de har den höll en god kvalitet och 32 % att kvalitén var acceptabel, något som borgar för en ökad kunskap hos deltagarna
80 % av deltagarna ska uppge att de har haft nytta av utbildningsinsatsen i sitt arbete	Enkät och projektledningens interna utvärdering av kurser	• God måluppfyllelse	De två metodutbildningar som berört en mycket stor andel av utbildningsdeltagarna har undersökts, liksom de två största seminarierierorna. Frågan löd: Kommer du att ha nytta av utbildningen/seminarieserien i framtiden? Andel som har svarat "ja, i huvudsak" är i: Handleda familjehem 100 % Motiverande Samtal (MI) 96 % Arbetsmarknadscoaching 81 % Hedersrelaterat våld och förtryck 71 % * Interkultur och socialt arbete 69 % * Svaren angående "Hedersrelaterat våld och förtryck" osäkra då flera som deltagit i ett annat enstaka seminarium troligen har svarat på frågan.
Minst två metodutbildningar ska leda till att personal och närmaste chef tycker att arbetet har underlättats (effektivitet)	Enkät och gruppintervjuer med tillhörande analysseminarium	• God måluppfyllelse	Antal procent som menar att arbetet i huvudsak har underlättats tack vare att de har gått utbildningen: Motiverande Samtal (MI) 61 % Arbetsmarknadscoaching 58 %
80 % av alla arbetsgrupper som har deltagit i en metodutbildning ska efter avslutad utbildning ha konkreta planer för hur de ska implementera kunskaperna i verksamheten	Enkät, deltagande observation i styrgruppsmöten samt intervju med förvaltningschef	• Mål på väg att uppnås (endast formella beslut saknas)	Arbetsmarknads- och socialförvaltningen i Karlstads kommun fattar beslut om att MI-metoden och arbetsmarknadscoaching ska användas i berörda verksamheter. De två metodutbildningar som berört en mycket stor andel av utbildningsdeltagarna har undersökts: <ul style="list-style-type: none"> • 81 % av de som har gått MI-utbildningen anger att de använder metoden. • 74 % av de som gått metodutbildning i arbetsmarknadscoaching anger att de använder metoden

<p>Minst tre nya nätverk/grupper för metodstöd och handledning ska ha startats inom ramen för KLURA</p>	<p>Projektledningens interna dokumentation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mål uppnått 	<ul style="list-style-type: none"> • Flera MI-nätverk för olika steg • Nätverk med Devon (transnationellt utbyte) • IFO-chefsnätverk för kompetensutveckling i regionen är under bildande (där KLURA:s modell för kompetensutveckling ska användas) <p>Dessutom har fler medlemmar har tillkommit i nätverken Fredagruppen och Resursteam heder. Karlstad kommer, som en följd av KLURA, även att ingå i ett nationellt nätverk om frågor som rör Socioekonomi.</p>
<p>100 % av deltagarna ska uppge att projektet behandlat minst ett av följande områden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Värdegrund • Kvalité • Evidens 	<p>Enkät och projektledningens interna kursutvärderingar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • God måluppfyllelse 	<p>Se fotnot⁷</p> <p>Målet är svårt att mäta, då många utbildningar har genomförts. I den mån det har varit möjligt har projektledningen krävt att de metoder som behandlas i utbildningarna är evidensbaserade. Flera utbildningar har behandlat värdegrund och kvaliteten för klienterna.</p>

Värt att poängtera är att det vare sig i enkäten eller i intervjuerna ställdes någon direkt fråga om man under utbildningen *diskuterat eller talat* om kvalitet i socialtjänsten under utbildningen. Istället ställdes frågor om *eventuella kvalitetshöjningar som följd av utbildningen*.

Enkätetsvaren visar att 51 % av de som har deltagit i en eller flera utbildningar anser att KLURA bidragit till att personalen bättre kan anpassa verksamheter och insatser utifrån klienternas förmåga och behov (kvalitet för klienten) och att 66 % anser att KLURA har bidragit till att öka personalens kompetens för att kunna utveckla verksamheten (förbättra kvaliteten för klienten).

Enkäten visade även på skillnader i hur vetenskapligt grundad de fyra största utbildningarna var. Här varierar svaren. Från 50 % till 94 % svarade att utbildningen eller seminarieriet i huvudsak hade vilat på vetenskaplig grund. Även här fanns endast två svarsalternativ. Den utbildning där 50 % svarade att utbildningen hade vilat på vetenskaplig grund var arbetsmarknadscoachning. Det är ett relativt nytt område där en evidensbaserad praktik ännu inte har byggts upp fullt ut. Till deltagare i seminarieriet ”Hedersrelaterat våld”, ställdes frågan inte alls, då området får anses vara nytt.

⁷ I de fem mest frekventerade metodutbildningarna och seminarieriet har värdegrundsfrågor tagits upp i varierande grad. I den utbildning (Handledda familjehem) där flest menar att värdegrundsfrågor har tagits upp är det 100 % som svarar ja i huvudsak (ett av två svarsalternativ). I den utbildning där minst antal deltagare menar att värdegrundsfrågor har tagits upp (Arbetsmarknadscoachning) är det 45 % som säger att värdegrundsfrågor har behandlats. I MI-utbildningarna som har varit den absolut mest välbesökta utbildningen i KLURA är det 72 % som svarar ”ja, i huvudsak” på frågan om värdegrundsfrågor har tagits upp i utbildningen.

Förutsättningar för långsiktiga effekter av KLURA

Kommer då KLURA att ge några effekter i framtiden? Som vi tidigare konstaterat ger genomförda aktiviteter och god måluppfyllelse i sig inte någon garanti för att projektet också leder till långsiktiga effekter. De effekter som KLURA var tänkta att ge kan vi koppla till de syften som projektet hade.

1. Öka personalens kompetens för att kunna utveckla verksamheten, för att stärka personalens resurser och hälsa och göra den mer konkurrenskraftig.
2. Vidareutveckla samt skapa nya nätverk och samverkan för verksamhets- och kompetensutveckling bland de deltagande organisationerna.

I detta avsnitt ska vi titta närmare på de förutsättningar som finns för att KLURA också i framtiden ska kunna bidra till de effekter som projektet syftade till. Utvärderingen har haft sitt fokus på effekter som kan knytas till det första syftet – att öka personalens kompetens för att utveckla verksamheten och stärka konkurrenskraften. Avsnittet inleds med en redogörelse för hur lednings- och styrgrupp, samt chefer och personal, beskrivit möjligheten att använda ny kunskap i det vardagliga arbetet, samt något om de stödsystem som finns för att ny kunskap ska tas tillvara ute i verksamheterna. Därefter fortsätter vi med en redogörelse för projektets bidrag till att bygga upp en ändamålsenlig stödstruktur för lärande och utveckling på arbetsplatsen.

Avslutningsvis kommer vi säga något beträffande KLURA:s bidrag till det andra syftet – att vidareutveckla, samt skapa nya, nätverk och samverkan för verksamheterna.

Kompetensutveckling för att utveckla verksamheten

Om kompetensutveckling ska leda verksamhetsutveckling eller utveckling av en hel organisation krävs en god lärandemiljö, något som redogjordes för i avsnittet med utvärderingens teoretiska utgångspunkter (sid. 6). En god lärandemiljö består bl.a. av en ändamålsenlig stödstruktur och möjlighet att använda nyförvärvade kunskaper i arbetet.

I en tidig fas i utvärderingen framskymtade verksamheter huruvida det i verksamheterna fanns sammanhängande strategier för kompetensutveckling. Även om det fanns vissa insikter och strävanden om att utvecklingsstrategier och målsättningar bör hänga ihop, och att det i organisationen behöver vara ett ständigt lärande, så uppfattade medarbetare att det var en bit kvar mellan teori och praktik. Likaså beskrevs att lärandemiljöerna överlag kan förbättras, i synnerhet när det gällde utrymme för reflektion och chefernas intresse för de utbildningar som personalen deltar i.

Den samlade bilden är att det först och främst, men inte uteslutande, handlar om resursbrist. Begränsningarna i budget hindrar att verksamheterna arbetar med kontinuerlig och sammanhållande kompetensutveckling. Alltså, inte i första hand beroende på chefens förmåga eller insikt över vad som behöver utvecklas. Exempelvis tas frågan om behoven av kompetensutveckling alltid upp på utvecklingssamtalen, men sen är det väldigt olika hur dessa behov kan tillgodoses. Att det finns stora möjligheter till kompetensutveckling inom KLURA, med hjälp av externa medel, uppfattas därför mycket positivt, nästan som en form av ”lyx”.

”Vår chef stöttar och uppmuntrar till kompetensutveckling men sen är det ett dilemma att det inte finns pengar. Budgeten stoppar, inte chefen. Vi har en viss plan

för hur vi ska arbeta och då bestämmer chefen utifrån den planen när det kommer erbjudanden om utbildningar. Mest känns det som om man fångar tillfället när det kommer, men någonstans finns det kanske en fin plan för hur verksamheten skulle utvecklas.”

Men som vi inledningsvis antydde, handlar det inte uteslutande om brist på resurser. I vissa fall handlar det, tvärtom, om att man inte utnyttjar de resurser som ändå finns. Bristen handlar då främst om att det saknas metoder och rutiner för hur man kan stödja lärandet på arbetsplatsen.

Några deltagare menar att det är sällan som man i verksamheten följer upp vad man lärt sig och hur man ska använda det i gruppen, lära varandra, handleda varandra. Det finns exempel på att kolleger som är ”duktiga” inom specifika områden inte alls nyttjas som resurser i arbetsgruppen och i organisationen. Dessa förklarar att det först och främst har att göra med den spariver som satt sin prägel på både ledarskap och organisering av arbetet. I spåren uppstår ett instrumentellt förhållningssätt till kompetens och utveckling, menar några, som exemplifierar med att man efter en genomförd utbildning ägnar endast 10 minuter till information på en arbetsplatsträff istället för några timmars organiserad reflektion.

”Ingenting ska få kosta något. Chefer är drillade i pengasparandet hela tiden.”

Andra röster betonar mer bristen på gemensamma mål och visioner, men anser att de klarar att hålla hög kvalitet, tack vare att arbetsgruppen fungerar så bra som den gör.

”I arbetsgruppen har vi mål, drömmar och idéer vad vi skulle utveckla och hur vi skulle vilja jobba, men det finns inga övergripande mål som sporrar oss. Vi är en tajt grupp som arbetar med långsiktiga relationer till de familjehemmen som vi arbetar med.”

Ledningsgruppen vid Arbetsmarknads- och socialförvaltningen i Karlstad var sedan tidigare medvetna om många av de problem som personalen lyfte fram när projektet inleddes. Därför har KLURA-projektet genomgående beaktat frågan om möjligheterna att stimulera och upprätthålla ett ständigt lärande i organisationen. Inte minst i styrgruppen har dessa resonemang fått hög prioritet. I chefernas perspektiv handlar det hela tiden om avvägningar mellan att stödja medarbetare i konkreta arbetssituationer och att se bortom nuvarande förutsättningar och stimulera till nya och utvecklade sätt att möta klienternas behov.

Flera av verksamhetscheferna poängterar att det under projektiden varit viktigt att det funnits balans mellan konkreta behov och långsiktiga utvecklingsområden. De lyfter också och att det är de som chefer som behöver göra prioriteringar kring vad för slags utveckling som ska eftersträvas. I de inledande intervjuerna med verksamhetscheferna framkom det dock tydligt att verksamheterna hade kommit olika långt i tankarna om hur ny kunskap bäst kan bidra till verksamhetsutveckling och vilka strukturer som behövs för att det ska fungera väl.

I de chefsträffar där KLURA-projektet deltog lyftes frågan om integrering av kunskap i verksamheterna. Behovet av ett stödsystem, och personalens möjlighet att få använda nya kunskaper i det vardagliga arbetet, var en återkommande fråga. Rollen som verksamhetschef

upplevdes stundtals som svår. Det visar följande citat från en av förvaltningens chefer i Karlstad:

”Förvaltningen behöver en systematik och stödfunktion på avdelningsnivå och förvaltningsnivå. Vi som chefer behöver prata ihop oss. Jag saknar tid, ekonomi, administration, arenor, logistik. På sätt och vis har vi det, men det är så olika mellan olika enheter. Vi [förvaltningen] är inte så strukturerade.”

Under projektets genomförande har verksamhetscheferna mötts både av medarbetares entusiasm och en form av stress över att behöva delta i utbildningar och andra organiserade lärtillfällen. Stressen består främst i att det är mycket att göra i det dagliga arbetet med klienterna och att det blir tajt att också arbeta med den egna utvecklingen. Men cheferna i förvaltningsledningen menade redan tidigt under projektet att det var absolut nödvändigt att ge plats för utvecklingsaktiviteter och utbildningar. De tydliggjorde att det behöver finnas en klar idé om vad som utgör grunden och utifrån den behöver vissa satsningar gälla alla. En del andra satsningar kan däremot planeras utifrån situation och omständigheter. Vid ett möte i chefsnätverket i Karlstad uttrycker förvaltningschefen detta tydligt:

”Det är positivt att KLURA svarar upp mot de behov som finns. Men sen kan jag ha förståelse för att det finns dem som har svårt med motivation att delta i de utbildningar som finns. Folk måste ändå förstå att det inte går att ställa sig utanför. Visst handlar det mycket om tid och resurser. Men det kanske också handlar om att välja att inte göra allt. Kanske går det att prioritera några saker för den tid som blir över, efter det att vi gjort allt åt våra klienter, till det som är mest strategiskt”.

Förvaltningschefen uttrycker att det är en komplicerad fråga och att hon inte på egen hand kan avgöra vad som ska prioriteras. Däremot anser hon att det behöver vara en gemensam fråga för chefsmötena. Dessa överväganden behöver ha sin utgångspunkt i medborgarperspektivet och vad som bäst gynnar klienterna. Eftersom tid och pengar är en bristvara är det inte möjligt att göra lite av allt. Bättre då att resurssamla kring det som är mest strategiskt viktigt och satsa helhjärtat på det, uttrycker förvaltningschefen.

I förvaltningen i Karlstad har förhållningssättet tidigare präglats av att kompetensutveckling främst planerats utifrån var och ens intresse och upplevda behov. Med tiden har motiven och kraven blivit tydligare. Nu finns mer av en genomtänkt inriktning och utefter den kan det finnas variation mellan vem som deltar på vad och när. I viss utsträckning har KLURA påverkat den skärpta hållningen. Enligt intervjuer har behovet av en sammanhållen strategi än mer tydliggjorts och det har bl.a. resulterat i uppdrag till avdelningschefer och stabspersonal att planera utifrån en sammanhållen strategi. Samtidigt ges bilden av ett flexibelt förhållningssätt där den enskilde medarbetarens egna initiativ är viktigt.

”Det pågår en del ”självsvåldigheter”. Det är ofta positivt. Som chef vill man inte kväsa sådan motivation. Samtidigt måste jag kväsa ibland och se till den gemensamma planen. Inte så att vi inte går ut i världen och ser på annat. Men vi måste bestämma vad vi tar till oss. Också detta med vilka som går. Alla enhetschefer behöver lägga örat mot rälsen och lyssna till både vad medarbetarna vill och vad vi vill få fram.”

Genom de lärtillfällen som organiserades för chefer inom ramen för KLURA har samtliga verksamhetschefer fått möjlighet att, direkt med förvaltningsledningen i Karlstad, diskutera stödsystem för lärande och utveckling av verksamheterna. Personalens synpunkter på möjligheterna att lära och utveckla metoder har också diskuterats vid dessa möten. Överlag har cheferna uttryckt betydelsen av att framöver arbeta mer systematiskt med lärande och kompetensutveckling, integrerat med verksamhetsutveckling.

Samverkan kring kompetens- och verksamhetsutveckling

I gruppintervjuerna lyftes exempel på hur informella kontakter knutits mellan personal på olika avdelningar och enheter. Det rörde sig främst om personal med specifik yrkeskunskap eller kunskap om en viss typ av målgrupp som nu lättare kan nås för rådfrågning när så behövs. Innan KLURA fanns inte lika tydlig kännedom om expertis inom den egna förvaltningen i Karlstad. Huruvida dessa informella kontakter kommer att nyttjas efter projektets gång naturligtvis inte att dra någon slutsats om. Likaså är det svårt att säga något definitivt angående den informella samverkan mellan förvaltningarna i Karlstad och Kristinehamn. För att underlätta fortsatt samverkan lyfte en av de intervjuade grupperna en idé om att upprätta någon form av förteckning över expertområden och kontaktuppgifter.

Vad gäller de mer formella nätverken är det enklare att dra slutsatsen att de kommer att ge effekter även efter det att KLURA-projektet har upphört. I tabellen på sidorna 18–19 där måluppfyllelse i KLURA redovisades nämns några nätverk.

- Flera MI-nätverk för olika steg
- Nätverk med Devon (transnationellt utbyte)
- IFO-chefsnätverk för kompetensutveckling i regionen (med KLURA som arbetsmodell)

Dessutom har fler medlemmar tillkommit i nätverken Fredaggruppen respektive Resursteam Heder. Ett annat exempel är att Socialförvaltningen i Karlstad kommer, som en följd av KLURA, att ingå i ett nationellt nätverk som Skandia, Idéer för livet, organiserar för att utveckla verksamheterna genom socioekonomiska perspektiv.

Det finns även planer på att sprida det upplägg som KLURA har använt sig av vad gäller utbildningarna som erbjudits. Genom ett nätverk för kommunerna i Värmlands län planerar Arbetsmarknads- och socialförvaltningen att bygga upp nya utbildningskataloger, där utbildningar inte enbart kommer att erbjudas den egna personalen, utan även personal i andra kommuner. Detta är ett sätt att försöka hålla nere kostnader för utbildningar, då det är betydligt mer kostnadseffektivt att bjuda in utbildningsaktörer och organisera seminarier och utbildningar på hemmaplan. När så deltagare från olika kommuner deltar i samma utbildning är tanken också att intresset för ett vidare nätverkande mellan kommunerna ska väckas. Det kan vara nätverkande av mer informell karaktär som beskrivs ovan i citaten eller mer formella.

Sammanfattande analys och slutsatser

En sammanfattning av utvärderingsresultatet ger att KLURA har varit ett välskött projekt som har erbjudit en rad utbildningar som personalen tycker har varit ”rätt” och som har haft en genomgående hög kvalitetsnivå. Med tiden har KLURA även kommit att betyda mer än ”bara” ett kompetensutvecklingsprojekt.

Inom ramen för projektet har frågor som rör stödsystem för lärande och utveckling i verksamheterna diskuterats. Projektet har gått från att vara ett planeringsturt projekt, där en rad utbildningsaktiviteter och andra aktiviteter skulle genomföras enligt plan, till att också bli ett utvecklingsprojekt, där lärdomar och nya idéer tas tillvara och vidareutvecklas av projektledningen och styrgruppen. Att gå från en planeringsstrategi till en sådan lärstrategi hade med stor säkerhet inte varit möjlig utan en styrgrupp med stort mandat och intresse, samt prioriterat tid för att följa utvecklingen i projektet. Likaså bedömer vi att projektledningen förhållit sig öppna och intresserade för hur projektet kan utvecklas och sätta avtryck i organisationerna, vilket också bidragit till att projektet kunnat utvecklas.

Organiseringen av projektet, med en förvaltningsledningsgrupp förstärkt av en representant från IFO/Omvårdnadsförvaltningen i Kristinehamn som styrgrupp, har fungerat synnerligen väl. Styrgruppen har direkt kunnat ta hand om projektresultat och sätta det på förvaltningsledningens dagordning.

Förvaltningsledningen har under projekttiden blivit allt tydligare med att några av de metoder som lärts ut genom KLURA ska användas i vissa enheter. Bland de beslut som ska tas, eller har tagits, finns idén om att permanenta MI och Arbetsmarknadscoaching som metoder att använda i berörda verksamheter. Det finns även beslut om resurser för att starta och upprätthålla metodhandledning vid de enheter som ska använda metoderna. Det gör att kunskapen från de två största KLURA-utbildningarna har större möjlighet att leva kvar och att metoderna kommer att användas i verksamheten, jämfört med om så inte hade varit fallet.

Att frågor om lärandemiljöer har diskuterats av chefer under projektets gång kan möjligen ha betytt ytterligare något för de lärandemiljöer som finns ute i verksamheterna. Detta då samtliga verksamhetschefer har fått reflektera kring sin roll i kompetens- och verksamhetsutvecklingsfrågor i samband med möten och analysseminarier i KLURA. Verksamhetscheferna har genom KLURA:s analysseminarier också fått en möjlighet att direkt till förvaltningsledningen uttrycka vilket stöd de anser sig behöva för att kunna tillhandahålla goda lärmiljöer i sina verksamheter.

Styrgruppens sammansättning och mandat har således haft mycket stor betydelse för KLURA:s möjlighet att göra avtryck, ge effekter, även i framtiden. Det är enbart förvaltningsledningen som har resurser för att vidareutveckla de resultat och metoder som KLURA har producerat. I någon mening har projektets styrgrupp, genom sin sammansättning, själva varit ägare av projektresultatet. De har även haft direktkontakt med kommunledningen och de nämndpolitiker som, genom att de förfogar över pengar och andra resurser eller kommunövergripande strategier, kan anses vara ägare av projektresultatet på en mer övergripande nivå.

Planerna på att erbjuda utbildningar till alla kommuner i Värmland är i till viss del ett resultat av KLURA. Planerna är inte nya, men genom KLURA har förvaltningen visat att upphandling av utbildning och administration av utbildningskatalog och anmälningar internt är möjligt, samt att det är mer kostnadseffektivt än att skicka personal på externa kurser. Om kompetensutvecklingsnätverket kommer till stånd kommer det sannolikt att ge effekter av KLURA även på sikt vad gäller samverkan för kompetensutveckling, vilket överensstämmer med det andra syftet som skrev in i ESF-ansökan för KLURA.

Det finns således inget tvivel om att KLURA har bidragit till flera positiva effekter som kan knytas till projektets syften. KLURA:s metoder och andra resultat av projektet kommer att göra avtryck på olika sätt. Hur stort avtrycket blir, och hur långt in i tiden effekterna kommer att kunna ses, beror på hur motiverad förvaltningsledningen, verksamhetschefer och personal är att ta hand om och utveckla det som har åstadkommit. Det är möjligen nu, vid projektets slut som förvaltningsledningarnas arbete verkligen börjar. Beslut om vilka delar av KLURA

som ska vidareutvecklas ligger fortsatt på samma grupp som styrde projektet. Det är möjligen en av KLURAS starkaste garantier för effekter även på lite längre sikt.

Avslutande rekommendationer

Vi som utvärderare kan inte annat än dra mestadels positiva slutsatser om KLURA-projektet. Vi vill dock höja ett varnande finger. Det är för tidigt att säga något om klientnytta eller om den kvalitetshöjning och effektivisering av verksamheten som många i personalen upplever blir kort- eller långvarig. Att styrgrupp och förvaltningsledningsgrupp har varit i stort det samma gör att möjligheterna för fortsatt utveckling i pågående riktning är tillräckliga. Men för att personalens kompetens att kunna utveckla verksamheten fortsatt ska gå i samma riktning krävs att också politiker och kommunledning ser vikten av det. Det gäller speciellt i ett hårt ekonomiskt klimat.

Ska dessutom, som projektets första syfte säger, personalens resurser och hälsa stärkas för att göra dem mer konkurrenskraftiga (ur ett arbetsmarknadsperspektiv) vill det till att de lärandemiljöer som finns inom förvaltningarna kontinuerligt ses över. Vi menar att det inte räcker med att kostnadseffektivisera kompetensutvecklingen genom att erbjuda kvalitativa, behovsanpassade och utvalda kurser enligt den strategi som finns på hemmaplan. För att utbildningarna ska göra nytta för personal, klienter och verksamhetsutveckling behöver investeringar i lärandemiljöer ses som just investeringar och inte som direkta kostnader för kommunen.

I utvärderingsresultatet och dess analys har det framkommit att det i verksamheterna finns behov av sammanhållande utvecklingsstrategier där chefernas ledarskap har en viktig, för att inte säga avgörande, betydelse. Av resultatet att döma ser det väldigt varierat ut beträffande chefernas kompetens att hålla ihop och leda kompetens- och verksamhetsutveckling. Även om cheferna involverats i diskussioner om stöd och vidareutveckling under projektets gång går det att konstatera att KLURA än mer skulle haft fokus på chefernas betydelse för projektets resultat. I själva projektnamnet står L för ledning, vilket i ett eventuellt framtida utvecklingsarbete borde få större prioritet.

Slutligen: Vi som utvärderare har i vårt uppdrag mött mycken vänlighet, engagemang och kunniga människor. Vi vill tacka för ett gott samarbete och en intressant resa genom projektet tillsammans med er.

Projektet har varit angeläget och välbehövligen kompetensutveckling inom socialtjänsten har fått en skjuts genom det. Vi önskar er all lycka till i det fortsatta arbetet med att integrera personalens nya kunskaper i verksamheterna såväl som i kommande kompetensutvecklingsåtgärder.

Utvärderarna:

Helena Svensson

Agneta Halvarsson