

Från EU-program till kommunal praktik

Erfarenheter av att driva
samlingsprojekt med stöd från
Svenska ESF-rådet

© FoU i Väst/GR och författaren
Första upplagan augusti 2006
Layout: Infogruppen GR
Tryckeri: PR-Offset, Mölndal
ISBN: 91-89558-37-5

FoU i Väst
Göteborgsregionens kommunalförbund
Box 5073, 402 22 Göteborg
e-post: fou@gr.to

Från EU-program till kommunal praktik

Erfarenheter av att driva
samlingsprojekt med stöd från
Svenska ESF-rådet

Theresa Larsen

Innehållsförteckning

Förord	7
Sammanfattning	9
1. Att förverkliga idén om kunskapssamhället	13
2. Kompetensutveckling som politisk vision och lokal praktik .	19
3. Programmet Växtkraft Mål 3	23
4. Projektet Samlat GRepp	31
5. Erfarenheter från Samlat GRepp	39
6. Erfarenheter av att driva samlingsprojekt	53
Referenser	59
Bilagor	
Bilaga 1 Förteckning över intervjuade personer	62
Bilaga 2 Göteborgsregionens kommunalförbund	63
Bilaga 3 Intervjuguide	64
Bilaga 4 Medverkande enheter	66
Bilaga 5 Deltagande yrkeskategorier som lämnat in en utvecklingsplan	67
Rapporter från FoU i Väst/GR.....	68

Förord

Kompetensutveckling borde ha en självklar plats i varje verksamhetsbudget. Externa medel är dock ofta ett välkommet tillskott och ibland står och faller kompetensutveckling med EU-medel och tillfälliga statliga satsningar. De politiska visionerna bakom programmen är goda men när regelverk och kravet på rättsäkerhet möter arbetslivets vardag uppstår komplikationer. Inte sällan har arbetsplatser upplevt det arbetskrävande att söka medel från fonder som Växtkraft Mål 3 och externa konsulter har ofta blivit lösningen för att klara sök- och analysprocessen.

Regelverket för programmet har tolkats olika av EFS-råden i landet. Inom vår region har det först i och med Samlat GREpp varit möjligt för flera kommuner och verksamheter att gå samman och söka medel i ett gemensamt projekt. När tillfälle gavs var intresset stort från GR:s kommuner. Möjligheter till nätverk, erfarenhetsutbyte och ökad kostnadseffektivitet lockade oss att ta den utmaning som ett brett samarbete innebär.

Nu är den första delen av projektet – kompetensanalysen – genomförd och i denna utvärdering kan ni ta del av hur det gick när programmets teori mötte verksamheternas praktiska vardag. Vi hoppas att projektet och utvärderingen kan bidra till att utveckla kommande program så att de blir mer flexibla och anpassade till verksamhetens behov.

Tack till alla som bidragit med sina erfarenheter och tankar till denna FoU-rapport!

Ett stort tack riktas också till Theresa Larsen på FoU i Väst/GR som genomfört utvärderingen.

Helen Torstensson

Gruppchef för kompetensförsörjning/analys och uppföljning, Stadskansliet, Göteborgs Stad och deltagare i nätverket för personalchefer inom GR

Sammanfattning

En av utgångspunkterna i EUs arbetsmarknadspolicy är att det livslånga lärandet måste inta en central position. Förmågan och viljan hos individen att lära på nytt framhålls som en förutsättning för att vara anställningsbar. Via den Europeiska socialfonden har EU möjligheten att stötta medlemsnationerna ekonomiskt i deras strävan att realisera idén om kunskapssamhället. Genom de villkor som är uppställda för dessa fondmedel kan EU påverka utformningen och innehållet i denna process. Men en politisk vision är en sak, att omsätta visionen i handling en annan. Vad händer när EUs arbetsmarknadspolicy ska genomföras på lokal nivå, när idéerna om kunskapssamhället och livslångt lärande möter praktiken? Syftet med den här rapporten är att beskriva och analysera hur EUs arbetsmarknadspolicy omsätts i lokal praktik i kompetensutvecklingsprojektet *Samlat GREpp*. Rapporten är den första delrapporten i en utvärdering av projektet.

Samlat GREpp genomförs med stöd av Svenska ESF-rådet inom ramarna för EU-programmet Växtkraft Mål 3. Samlat GREpp är ett så kallat *samlingsprojekt*, vilket innebär att flera verksamheter samlas i ett gemensamt projekt där en aktör ansvarar för projektadministrationen och agerar projektägare. GR, Göteborgsregionens kommunalförbund, har rollen som projektägare i Samlat GREpp. Tolv av GRs medlemskommuner fördelat på 53 resultatenheter och 1 120 anställda deltar i projektet. Projektets målgrupp är anställda och arbetsplatser i GR-kommunerna som varit underrepresenterade vid tidigare kompetensutvecklingsåtgärder. Merparten av de yrkeskategorier som berörs av projektet återfinns inom kök, städ, vaktmästeri, parkförvaltning, handikappomsorg, hemtjänst och räddningstjänst.

Syftet med projektet är bland annat att stärka individernas ställning på arbetsmarknaden, utveckla verksamheterna så att brukarnas situation gynnas

samt att skapa nätverk och få till stånd erfarenhetsutbyte mellan enheter och anställda. Projektet genomförs i två steg: steg 1 under augusti 2005 – mars 2006 och steg två under april 2006 – juni 2007. I steg 1 har varje enhet genomfört en kompetensutvecklingsanalys i vilka de anställdas kompetensutvecklingsbehov och enheternas utvecklingsbehov kartlagts och beskrivits i en handlingsplan. I steg 2 ska kompetensutvecklingsåtgärderna i form av kurser och utbildningar genomföras. Varje enhet erhåller maximalt 8 000 kr per anställd eller totalt som mest 400 000 kr per enhet till dessa åtgärder.

FoU i Väst/GR har i uppdrag att genomföra en utvärdering av Samlat GRepp. Enligt överenskommelse mellan GR och FoU i Väst/GR ska utvärderingen särskilt fokusera på tre delar av projektet: 1) samarbetet mellan GR, AMS och Svenska ESF-rådet 2) kompetensutvecklingsanalyserna i steg 1 samt 3) kompetensutvecklingsåtgärderna i steg 2. Det första området, som denna rapport behandlar, belyser projektadministrationen av Samlat GRepp under projekttiden fram till och med genomförandet av kompetensutvecklingsanalyserna. Särskilt fokus ligger på att dokumentera och analysera GRs erfarenheter av att driva ett samlingsprojekt med stöd från Svenska ESF-rådet. Övriga två utvärderingsområden kommer att avrapporteras i separata rapporter.

Materialet till denna rapport bygger bland annat på intervjuer med centrala aktörer i projektet: medlemmar i Samlat GRepps ledningsgrupp, personalchefer i GR-kommunerna samt ESF-rådets handläggare. Dessutom har ett stort antal dokument som rör regelverket kring EU-projekt analyserats. Vissa observationer och intervjuer som genomförts i utvärderingen av kompetensanalysdelen av projektet ligger också till grund för de resonemang och slutsatser som förs.

Principen att politiska idéer sprids och ”översätts” för att passa in i lokala sammanhang används för att analysera projektet Samlat GRepp. I rapporten beskrivs hur idén om nödvändigheten av kompetensutveckling sprids och översätts från övergripande politisk idé på EU-nivå till lokal praktik. Genom att studera hur en idé tolkas i ett lokalt sammanhang är det möjligt att skapa förståelse för varför en idé kan få en viss form och betydelse i en organisation men delvis andra former och betydelser i andra organisationer.

Europeiska socialfonden skapades ursprungligen för att ge stöd till privata företag, inte verksamheter i den offentliga sektorn. I många EU-dokument poängteras att kompetensutveckling leder till att företag och verksamheter kan hävda sig i en allt starkare internationell konkurrens. Kommunal verksamhet – som ju projektet Samlat GRepp omfattar – styrs enligt andra principer än marknadsmekanismer. Efterfrågan på kommunala tjänster beror till stor del på kommuninvånarnas ålder, hälsotillstånd och boendeförhållanden. Ökade kunskaper hos offentliganställd personal leder inte självklart till

effektivitetsvinster eller minskade kostnader. För att EUs arbetsmarknads-policy ska kunna genomföras i offentliga verksamheter krävs andra argument än ökad konkurrens på en hårdnande global marknad. Idén om kompetensutveckling måste översättas för att fungera i detta sammanhang. Så har också skett i Samlat GRepp. Projektet genomsyras av en rättvisetanke snarare än argument för ökad konkurrenskraft. Genom deltagande i projektet ska kommunanställda som tidigare varit underrepresenterade vid kompetensutvecklingsåtgärder nu få denna möjlighet. Därigenom förväntas brukare få bättre stöd, hjälp och service. Det finns också förhoppningar om att projektet på lång sikt kan bidra till att förbättra för svaga och utsatta grupper i samhället och därmed leda till ökad rättvisa.

Som projektägare har GR alltså lyckats översätta och förpacka EUs arbetsmarknadspolitik i en projektmodell som skapar mervärde för deltagande aktörer. Samtidigt är utformningen av projektet hårt styrd av existerande regler för tilldelning av stöd för kompetensutvecklingsanalyser och kompetensutvecklingsåtgärder. Svenska ESF-rådet intar i detta sammanhang en stark roll som "idébärare". Det är Svenska ESF-rådet som tolkar övergripande regler till konkreta beslut om möjliga handlingar.

GR har både under planeringen och genomförandet av projektet försökt agera "översättare" för att anpassa kompetensutvecklingsidén till den lokala kontext som deltagande kommunala verksamheter utgör. Detta har på grund av regelverket inte varit möjligt fullt ut. Regelverket är inte skapat för samlingsprojekt utan enskilda projekt. Det har bland annat medfört att GR inte fått full täckning för sina utgifter i samband med projektansökan och planering.

Trots att Samlat GRepps ledningsgrupp bitvis framfört stark kritik mot det regelverk som styr tilldelningen av medel från Svenska ESF-rådet, framhåller man ändå att man är mycket nöjd med det stöd och den hjälp man fått från sin handläggare. Det är alltså systemet och inte den enskilde handläggaren som kritiserats. Samtidigt poängterar medlemmarna att de kan se stora vinster med samlingsprojekt, bland annat i form av minskad administration samt möjlighet till nätverksbyggande och erfarenhetsutbyte över kommun- och verksamhetsgränser.

1. Att förverkliga idén om kunskapssamhället

För att företag och verksamheter ska kunna hävda sig i en allt starkare internationell konkurrens behövs ett ökat inslag av kompetensutveckling. Det handlar inte bara om formell utbildning utan även om lärande och utveckling i arbetet. Ett sådant lärande främjas av en medveten utformning av arbetsorganisationen på ett sätt som gör att lärande blir ett naturligt inslag i arbetet. Kompetensutveckling måste ses som en investering såväl för individen, företaget, den offentliga arbetsgivaren liksom för samhället i övrigt. För detta arbete kan Svenska ESF-rådet bidra med ekonomiskt stöd.

(ur informationsblad från Svenska ESF-rådet)

EU är en av många organisationer som strävar efter att påverka regler och normer på den svenska arbetsmarknaden i riktning mot visionen om kunskapssamhället. Trots begränsad lagstiftande makt är EU ändå en inflytelserik aktör. Genom att utfärda rekommendationer, samla in och sprida kunskap och idéer samt utöva politisk påtryckning är EU en viktig tillverkare och spridare av policier och diskurser inom arbetsmarknadsområdet (Jacobsson 2001, 2002). EU har också tillgång till ett ekonomiskt instrument, Europeiska socialfonden (ESF), som stöd för att genomdriva sin arbetsmarknadspolicy.

En av utgångspunkterna i EUs arbetsmarknadspolicy är att det livslånga lärandet måste inta en central position (Jacobsson 2003). Förmågan och viljan hos individen att lära på nytt framhålls som en förutsättning för att vara anställningsbar, det vill säga att kunna få och behålla ett arbete. I många EU-dokument poängteras att arbetsmarknaden förändras i allt snabbare takt. Innovationer, nya forskningsrön och politiska beslut liksom trendväxlingar i arbetslivet leder till att förvärvat kunskap fort blir inaktuell i många bran-

scher. De som inte förnyar sina kunskaper riskerar därför att slås ut från arbetsmarknaden. Via den Europeiska socialfonden har EU möjligheten att stötta medlemsnationerna ekonomiskt i deras strävan att realisera idén om kunskapssamhället. Genom de villkor som är uppställda för dessa fondmedel kan EU samtidigt – åtminstone i teorin – påverka utformningen och innehållet i denna process.

Inom ramarna för socialfonden bedrivs en rad insatser. I Sverige ges exempelvis stöd till kompetensutveckling av verksamheter genom det delvis EU-finansierade programmet Växtkraft Mål 3. Programmet genomförs mellan åren 2000 och 2006. Dess budget omfattar ungefär 13 miljarder kronor i Sverige. Hälften av medlen kommer från Europeiska socialfonden och hälften är offentlig svensk medfinansiering. Hittills har drygt 45 000 projekt genomförts med stöd från Svenska ESF-rådet inom ramarna för Växtkraft Mål 3.

Svenska ESF-rådet är den statliga myndighet som ansvarar för förvaltningen av programmet medan AMS ESF ansvarar för ekonomisk granskning och utbetalning av stöd. För programmet Växtkraft Mål 3 finns två särskilda styrdokument: det samlade programdokumentet (SPDn) och Programkomplementet (PKn). SPDn är en överenskommelse mellan den svenska regeringen och Europeiska kommissionen. Den innehåller strategiska prioriteringar och mål samt en finansieringsplan för programmet. Pkn innehåller en beskrivning av vilka åtgärder som behöver vidtas för att genomföra de i SPDn uppställda målsättningarna.

En politisk vision är en sak, att omsätta den i handling en annan. För att kunna genomföras måste politiska visioner tolkas. Vad händer när EUs arbetsmarknadspolicy ska genomföras på lokal nivå, när idéerna om kunskapssamhället och livslångt lärande möter praktiken? Vilken form antar visionen då? I den här rapporten redogör jag för ett exempel på hur EUs arbetsmarknadspolicy omsätts i lokal praktik genom att beskriva och analysera kompetensutvecklingsprojektet *Samlat GREpp*. Föreliggande rapport utgör den första av tre planerade rapporter i en utvärdering av projektet.

Samlat GREpp genomförs med stöd av Svenska ESF-rådet inom ramarna för EU-programmet Växtkraft Mål 3. Samlat GREpp är ett så kallat samlingsprojekt, vilket i princip innebär att flera verksamheter samlas i ett gemensamt projekt där en aktör ansvarar för projektadministrationen och agerar så kallad projektägare. GR, Göteborgsregionens kommunalförbund¹ har rollen som projektägare i Samlat GREpp. Tolv av GRs medlemskommuner fördelat på 53 resultatenheter och ungefär 1 120 anställda deltar i projektet. Merparten av de yrkeskategorier som berörs av projektet finns inom kök,

¹ För en beskrivning av GR, se bilaga 2 i denna rapport.

stöd, vaktmästeri, handikappomsorg och hemtjänst². Projektet genomförs i två steg. I steg 1 ska varje enhet genomföra en kompetensutvecklingsanalys i vilka de anställdas kompetensutvecklingsbehov och enheternas utvecklingsbehov kartläggs och beskrivas i en handlingsplan. I steg 2 ska handlingsplanen realiseras i form av utvecklings- och utbildningsinsatser.

Utvärderingsuppdraget

GR och Svenska ESF-rådet i Göteborg har inte tidigare tillsammans drivit ett samlingsprojekt med stöd från Växtkraft Mål 3. Det är därför angeläget att erfarenheterna från Samlat GREpp dokumenteras och analyseras. En utvärdering av projektet kan bidra med viktig kunskap inför framtida samlingsprojekt och andra kompetensutvecklingsåtgärder i GR-kommunerna. FoU i Väst/GR har i uppdrag att genomföra en utvärdering av Samlat GREpp. Enligt utvärderingsplanen ska utvärderingens slutrapporter så långt det låter sig göras summera resultaten av samlingsprojektet och bidra med analytiska slutsatser om projektets relevans, genomförande och effekter.

Enligt överenskommelse mellan GR och FoU i Väst/GR ska utvärderingen särskilt fokusera på tre delar av projektet:

1. Samarbetet mellan GR, AMS och Svenska ESF-rådet
2. Kompetensutvecklingsanalyserna (Steg 1)
3. Kompetensutvecklingsåtgärderna (Steg 2)

Det första området, som denna rapport behandlar, ska belysa projektadministrationen av Samlat GREpp under projekttiden fram till och med genomförandet av kompetensutvecklingsanalyserna. Särskilt fokus ligger på att dokumentera och analysera GRs erfarenheter av att driva ett samlingsprojekt med stöd från Svenska ESF-rådet. Det andra området, kompetensutvecklingsanalyserna, behandlas i en separat rapport (Larsen och Sennemark, 2006). I den rapporten diskuteras deltagarnas erfarenheter av kompetensutvecklingsåtgärderna, kommer att pågå fram till och med juni 2007. Ett 20-tal deltagare i projektet kommer att följas med upprepade intervjuer under hela projektperioden för att kartlägga deltagarnas upplevelser av att medverka i projektet, vilka kompetensinsatser de faktiskt erhöll och hur de uppfattar att dessa insatser påverkat dem och deras arbete. Effekterna av projektet på verksamhets- och kommunnivå kommer också att undersökas och diskuteras i det tredje utvärderingsområdet.

² En förteckning över medverkande enheter återfinns i bilaga 4 i denna rapport.

Rapportens syfte och utformning

Det övergripande syftet med denna rapport är, som nämndes inledningsvis, att beskriva och analysera hur EUs arbetsmarknadspolicy omsätts i lokal praktik i kompetensanalysprojektet Samlat GREpp. Med EUs arbetsmarknadspolicy avses här visionerna om kunskapssamhället och det livslånga lärandet som en förutsättning för anställningsbarhet och konkurrenskraft på en global marknad. I rapporten beskrivs projektägarnas erfarenheter av att driva samlingsprojekt med stöd från Svenska ESF-rådet. Effekterna av projektet diskuteras inte här utan kommer att behandlas i de två kommande rapporterna i utvärderingsuppdraget. Enligt uppdragsbeskrivningen för utvärderingen ska följande frågor besvaras i föreliggande rapport:

- Hur har samarbetet mellan GR, AMS och Svenska ESF-rådet fungerat? Vilka lärdomar kan dras utifrån parternas erfarenheter av ansökningsprocessen?
- På vilket sätt underlättar respektive försvårar regelverket för stöd till kompetensutvecklingsanalyser möjligheterna för GR-kommunerna lokalt att nå syftet med Växtkraft Mål 3? Med regelverket avses här i första hand de regler som finns angivna i SPDn och PKn samt ESF-rådets tolkningar av dessa regler.

För att få svar på dessa frågor har jag intervjuat samtliga medlemmar i Samlat GREpps styrgrupp samt handläggaren av projektet på Svenska ESF-rådet och en av administratörerna i projektet. Handläggaren på AMS avböjde att låta sig intervjuas i utvärderingen. Både Samlat GREpps första och två nuvarande projektledare har intervjuats. En strukturerad intervjumall (se bilaga 3) har använts som stöd för intervjuerna. Frågemallen har utnyttjats så till vida att alla frågeställningar skulle ha besvarats men de konkreta frågorna har inte nödvändigtvis ställts. Följdfrågor som inte ingick i frågemallen har dessutom ställts i stor omfattning. Intervjuerna har spelats in på band och i huvudsak skrivits ut i sammanfattande form. Citaten i rapporten är dock återgivna så noggrant som möjligt. Eftersom det finns stora skillnader mellan tal- och skriftspråk, har vissa justeringar gjorts för att göra dem mer begripliga. Intervjuerna har i genomsnitt tagit drygt en timma att genomföra.

Förutom intervjuer har jag också gått igenom en mängd dokument för att få svar på ovanstående frågor. Bland dessa kan nämnas Halvtidsutvärderingen av Växtkraft Mål 3, det samlade programdokumentet för Växtkraft Mål 3, Programkompletet för Växtkraft Mål 3 i Sverige, den regionala planen för Växtkraft Mål 3 i Göteborg, den så kallade "Högaldsutredningen" (SOU 2005:93), informationsmaterial från Svenska ESF-rådet till pro-

jektägare samt projektplaner och informationsdokument för Samlat GREpp som tagits fram av GR.

Planering av rapporten, genomförande av intervjuer, genomgång av skriftligt material och skrivningar har utförts av mig, Theresa Larsen, projektledare vid FoU i Väst/GR och doktorand i offentlig förvaltning på Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet. Utformningen av utvärderingen har skett i dialog mellan GR, de deltagande kommunerna, Svenska ESF-rådet och FoU i Väst/GR.

Parallellt med genomförandet av den utvärdering som ligger till grund för denna rapport har jag arbetat tillsammans med Eva Sennemark, socialantropolog och sjuksköterska, i en utvärdering av kompetensutvecklingsanalyserna av Samlat GREpp (Larsen och Sennemark, 2006). Vissa delar av det material som samlats in för utvärderingen av kompetensanalysdelen av Samlat GREpp ligger också till grund för de resonemang och slutsatser som förs i föreliggande rapport. I den utvärderingen har jag och Eva genomfört ett 25-tal intervjuer med deltagare, enhetschefer och processamordnare som medverkar i projektet. Vi har var för sig dessutom suttit med som observatörer vid fem analyser. Vi har, var för sig eller gemensamt, även deltagit på informationsmöten och nätverksträffar med personalchefsnätverket, processamordnare och enhetschefer. I rapporten problematiseras begreppen anställningsbarhet, kompetens och verksamhetsutveckling. Den läsare som är intresserad av att ta del av detta resonemang och som saknar en sådan diskussion i denna rapport, hänvisas såldes till den andra rapporten i utvärderingsuppdraget.

Rapportens disposition

I detta kapitel har jag presenterat rapportens syfte och bakgrund. Jag har också beskrivit hur jag gått tillväga för att samla in material till den utvärdering som ligger till grund för rapporten. I nästa kapitel redogör jag för rapportens teoretiska utgångspunkter, nämligen hur idéer sprids mellan organisationer och översätts för att passa in i ett lokalt sammanhang.

I kapitel tre beskriver jag EU-programmet Växtkraft Mål 3 och det regelverk som styr tilldelning av medel från programmet. I rapportens fjärde kapitel beskriver jag projektet Samlat GREpp. I kapitel fem redovisar jag de intervjuades erfarenheter av att driva samlingsprojekt med stöd från Svenska ESF-rådet. I rapportens sista kapitel för jag samman resultaten från rapportens olika kapitel i en diskussion och pekar särskilt på ett antal lärdomar man kan dra av projektet Samlat GREpp som kan vara värdefulla att ha i åtanke inför uppstart och genomförande av andra EU-finansierade kompetensanalysprojekt.

2. Kompetensutveckling som politisk vision och lokal praktik

Principen att idéer sprids och *översätts* används i denna rapport som utgångspunkt för att beskriva och förstå projektet Samlat GREpp. Med översättning av idéer avses här ” ... en betydelskapande process genom vilken policyidéer löskopplas, i tidsmässigt och rumsligt hänseende, från en kontext där de tidigare utnyttjats, och används som förebilder för policyförändring i en ny kontext” (Johnson 2003, sidan 14). I rapporten beskriver jag hur idén om nödvändigheten av kompetensutveckling sprids och översätts från övergripande politisk idé på EU-nivå till projektet Samlat GREpp. Genom att studera hur en idé tolkas i ett lokalt sammanhang och tillämpas i praktiken, det vill säga hur idéer översätts, är det möjligt att skapa förståelse för hur en idé kan få olika form och betydelse i olika organisationer. Det blir också möjligt att identifiera vilka aktörer som har en central roll i översättningsprocessen samt hur strukturella förutsättningar påverkar möjligheterna till lokal översättning.

Idéer sprids och översätts

Organisationer översköls av en till synes outsinlig ström av idéer och normer om hur de bör vara. Politiska institutioner, som exempelvis EU, utgör en viktig tillverkare och spridare av idéer vars syfte är att påverka organisationers villkor, beteenden och handlingar. Vissa idéer får fäste och utgör då legitima lösningar på problem som organisationer ställs inför. Idén att kompetensutveckling är nödvändig för att individen ska vara anställningsbar eller för att företag ska kunna hävda sig på en allt mer konkurrensutsatt och globaliserad marknad är en sådan idé. Andra idéer tynar bort eller bidar sin tid.

Ju fler människor som deltar i spridningen av en viss idé, desto större kraft utvecklas. Kraften är med andra ord inte en inneboende egenskap hos idén, utan en konsekvens av att den förfäktas av många människor (Latour, 1986). Det räcker inte att det finns aktörer, om än aldrig så betydelsefulla och inflytelserika, som försöker sända ut idéer för att dessa idéer ska accepteras. Själva spridningen säkerställer inte att idéerna kommer att tillämpas. ”För att detta ska ske krävs även lokala aktörer som är beredda att ta fasta på idéerna, transportera in dem i sina organisationer och där översätta dem till praktisk handling” (Forsell och Jansson 2000, sidan 109).

Idéer förpackas och sprids av idébärare

Det finns många aktörer och faktorer som standardiserar och diversifierar de idéer som organisationer översköljs av och som har till uppgift att få organisationer att agera på ett visst sätt (Lippi, 2000). Idéerna sprids ofta av *idébärare* som tar på sig uppgiften att sprida idéer snarare än att använda dem. EU utgör ett exempel på en bärare av idén att kompetensutveckling är nödvändig för att möta en hårdnande konkurrens på en allt mer globaliserad marknad.

För att en idé ska kunna färdas mellan olika platser och i tid måste den *förpackas*, till exempel till en text. EUs regelverk kring socialfonderna utgör en sådan förpackning. Idéer sprids ofta i flera steg där många aktörer kan agera idébärare innan idén faktiskt omsätts i praktisk handling i en organisation. Varje idébärare påverkar och formar idén efter sina förutsättningar och mål. Exempelvis agerar Sveriges regering och Svenska ESF-rådet bärare av idén om nödvändigheten av kompetensutveckling på dess väg från EU till svenska företag och verksamheter.

När en idé får fäste i en ny kontext *översätts* och tolkas den för att passa in i den nya tid och plats den kommit till (Czarniawska och Sévon 1996, Latour 1998). Genom att organisationer anammar lösningar som bygger på samma ideal kan det leda till att de liknar varandra. Flera skandinaviska studier av idéspridning visar dock att en och samma idé kan ta sig väldigt olika uttryck när den omsätts i handling av lokala aktörer (se exempelvis Blomquist 1996, Erlingsdottír 1999 eller Johnson 2003). Att en organisation anammar och inför en viss idé sker inte i ett vakuum utan påverkas av en mängd andra utvecklingstendenser och idéer som samtidigt influerar och pågår i organisationen.

Lokala översättningsprocesser

Kompetensutveckling är inte bara en allmänt formulerad politisk idé som kommunerna som deltar i Samlat GRepp måste förhålla sig till och på något sätt hantera i sina respektive verksamheter. Genom sitt deltagande – och icke-deltagande – påverkar de också idéns utformning i sig. En av samhällsvetenskapens stora tvistefrågor är om aktörer determinerar strukturer eller om strukturer determinerar aktörer (Burns och Flam 1987, Guneriusen 1997). Är det exempelvis omvärlden som avgör organisationers utformning och handlingsutrymme eller organisationer som påverkar omvärldens utseende? De flesta renodlade förklaringsmodeller – oavsett om de rör ett aktör/strukturperspektiv eller något annat – utgör enligt min mening inget adekvat verktyg för att förklara varför samhället ser ut som det gör. Liksom många andra (bland andra Berger och Luckman 1967, Giddens 1984) menar jag att det är mer rimligt att anta att aktörer påverkar strukturer och att strukturer påverkar aktörer. Även om våra (och organisationers) handlingar begränsas av de strukturer vi handlar i, skapar och omskapar vi samtidigt dessa strukturer. Vi förändrar därför, medvetet och omedvetet, förutsättningarna för våra egna handlingar. I kapitel fyra i denna rapport pekar jag på hur Samlat GRepps ledningsgrupp försökt påverka utformningen av projektet efter egna behov, men också hur EUs regelverk ibland försvårat för dem att få gehör för sina önskemål.

Översättning av övergripande politiskt formulerade idéer kan handla om att olika aktörer, kollektiva eller individuella, medvetet verkar för att genomföra sina målsättningar och lösa de problem som uppkommer längs vägen. Översättning kan också handla om att olika aktörer med motstridiga intressen kämpar om utformningen och genomförandet av vissa lösningar och modeller. Denna kamp är inte alltid helt medveten. Översättning av politiska idéer kan vara resultatet av beslut som fattats mer eller mindre rutinmässigt och oreflekterat. Översättning kan också bero på oavsiktliga och oförutsedda handlingskonsekvenser (Johnson 2003, sidan 50). Med andra ord, införandet av en viss organisatorisk lösning – som exempelvis kompetensutveckling – har inte nödvändigtvis sin grund i rationellt fattade beslut utan kan också vara ett resultat av tillfälligheternas spel. Verksamheter kan uppfatta att de har ett problem som en viss övergripande politiskt formulerad idé kan utgöra en legitim lösning på. I andra fall uppstår lösningen före problemet. Organisationer kan exempelvis erbjudas kompetensutveckling med stöd från EU, och formulerar först i den stunden de problem som denna kompetensutveckling kan tänkas lösa.

I sin mest extrema form liknas beslutsfattande i organisationer ibland vid

en soptunna (Cohen, March och Olsen 1972): problem, lösningar, deltagare och valmöjligheter kopplas till problem i närvaron av ett slumpmässigt urval individer vid en slumpmässig punkt i tiden. I soptunnemodellen är problem, lösningar, deltagare och valmöjligheter oberoende händelseflöden som rör sig in i och ut ur organisationerna, ungefär på samma sätt som olika sorters avfall blandas i en soptunna. Närhelst lösningar, deltagare och valmöjligheter kopplas ihop, kan ett problem identifieras och lösas. På grund av att processen är slumpmässig kan olika alternativ väljas utan att man löser problemet, vissa problem får aldrig någon lösning och lösningar kan föreslås utan att problem existerar. Även om ingen organisation ständigt fungerar på detta sätt, upptäcker de flesta av oss någon gång att vi befinner oss i ett sådant organisatoriskt sammanhang. Soptunnemodellen kan därför utgöra en tankeväckande modell då beslutsfattande i organisationer studeras.

3. Programmet Växtkraft Mål 3

... kontroller och revisioner av verksamheten förekommer ... upp till elva år efter det att projektet avslutats ... även om ni fått era rekviderade utgifter godkända av Svenska ESF-rådet och AMS ESF finns inga fullständiga och absoluta garantier för att revisorer och kontrollanter inte har något att anmärka på vid ett eventuellt besök. Stödmottagaren förutsätts känna till de regler som gäller för ESF-stöd ... Eventuella återkrav ställs alltid till projektägaren.
(ur Svenska ESF-rådets projekthjälpreda, sidan 28)

I det här kapitlet beskriver jag utformningen av EUs socialfondsprogram Växtkraft Mål 3 i Sverige. Jag redogör också för det regelverk som styr Svenska ESF-rådets arbete i bedömningen av stöd för kompetensutvecklingsanalyser och kompetensutvecklingsåtgärder.

SPDn och PKn är styrdokument för Växtkraft Mål 3

Som nämndes inledningsvis finns två särskilda styrdokument för programmet Växtkraft Mål 3: SPDn och PKn. Ett reviderat programdokument lades fram i september 2004 innehållande vissa justeringar som föranletts av programmets halvtidsutvärdering. Förslag till SPD utarbetas inom Regeringskansliet och ska godkännas av Europeiska kommissionen.

PKn ska innehålla en detaljerad beskrivning av åtgärderna för att genomföra SPDn (EGs förordning nr 1260/1999 om allmänna bestämmelser om strukturfonderna). Förslag utarbetas av förvaltningsmyndigheten, det vill säga ESF-rådet, och ska godkännas av den så kallade övervakningskommittén. PKn syftar till att tjäna som vägledning i arbetet med Växtkraft Mål 3 för

Svenska ESF-rådets personal och för ledamöterna i de så kallade regionala partnerskapen. Det är därmed ett strategiskt styrdokument.

Sverige uppfyller EUs sysselsättningsmål³ men har fått rekommendationer från Europeiska kommissionen om åtgärder för att bland annat öka företagandet och underlätta svaga gruppers inträde och återinträde på arbetsmarknaden (SOU 2005:93, sidan 18). I det reviderade programmet (SPD 2004, sidan 54) läggs ökad vikt vid arbetsmiljöfrågor och att programmet bidrar till ett hållbart arbetsliv. Bland annat poängteras vikten av att både förebygga uppkomsten av ohälsa och underlätta för dem som drabbas att återgå till arbete. Efter revidering av programmet ställs tydligare krav på att beakta sjukskrivningars konsekvenser för individen, företag och samhället i övrigt. Sjukskrivna anställda inbjuds särskilt att delta, om möjligt, då kompetensutvecklingsanalyser genomförs med stöd från Svenska ESF-rådet. I PKn (2005, sidan 6) framhålls att delaktighet i arbetet med att genomföra kompetensutvecklingsanalyser har bidragit till förbättrad trivsel på medverkande arbetsplatser.

Växtkraft Mål 3 i Sverige

Växtkraft Mål 3-programmet i Sverige handlar i vidaste mening om att stödja arbetskraftens kompetensutveckling och därmed stimulera till ökad sysselsättning och tillväxt. Programmet tar sin utgångspunkt i antagandet att en åldrande befolkning kommer att minska arbetskraftsutbudet i Sverige framgent och att svenska företag utsätts för en hårdnande konkurrens från omvärlden. För att möta dessa utmaningar kommer regeringen att vidta åtgärder för att öka sysselsättningen för båda könen bland ungdomar, invandrare, arbetslösa och äldre samt öka möjligheterna för långtidssjukskrivna att återgå till arbete. Programmet Växtkraft är en del i regeringens arbete på detta område.

Enligt programkomplementet (2005, sidan 4) ska Växtkraft Mål 3 under programperioden bland annat medverka till att det finns:

- mer personal med funktionell kompetens i de små och medelstora företagen och offentliga verksamheter samt att arbetet organiseras med stor delaktighet från anställda på arbetsplatsen.
- fungerande modeller som förbättrar jämställdheten mellan kvinnor och män.
- fungerande modeller för livslångt lärande och för effektivare lärpro-

³ Sysselsättningsmålen är att på EU-nivå senast 2010 ha nått en sysselsättningsgrad på 70 procent totalt, för kvinnor 60 procent och för äldre (55-64 år) 50 procent (SPD 2004, s. 37).

cesser i organisationer där en stor del av lärandet skapas och genomförs på arbetsplatsen.

- fungerande modeller för att tillvarata och kompetensutveckla personer som är eller riskerar att bli långtidssjukskrivna.
- en kunskapsdriven tillväxt som bidrar till ekonomiskt hållbar utveckling och ökad sysselsättning.
- nya former för förbättrad rörlighet på arbetsmarknaden.

Växtkraft Mål 3-programmet har två huvudinriktningar. Den ena huvudinriktningen är kompetensutveckling av anställda. Den andra är huvudsakligen kompetensutveckling av människor som är eller riskerar att bli långtidsarbetslösa. Programmet är organiserat i fyra insatsområden, bland annat insatser för ökad kompetens, anställbarhet eller jämställdhet. I SPDn betonas att de olika insatsområdena tar sin utgångspunkt i den enskilde individens delaktighet i de aktiviteter som genomförs. Genom att stärka individen antas företag och regioner också kunna påverkas positivt.

Insatser inom kompetensutvecklingsområdet – som ju projektet Samlat GREpp utgör ett exempel på – innehåller två delar: en kompetensutvecklingsanalysdel och en kompetensutvecklingsdel. Varje arbetsplats eller verksamhet som vill kompetensutveckla sin personal med ekonomiskt stöd från Växtkraft Mål 3, måste först genomföra en kompetensutvecklingsanalys på arbetsplatsen. I PKn (2005, sidorna 16-18) framhålls att kompetensutvecklingsanalysen är ett strategiskt arbete där de anställda tillsammans tittar på arbetsplatsens och personalens utvecklingsbehov. En kompetensutvecklingsanalys ska generera en handlingsplan på såväl arbetsplatsnivå som individnivå. Kompetensutveckling utgör fortsättningen på analysen. Det är inom ramen för denna insats som tidigare planerade kompetensutvecklingsinsatser kan realiseras.

Växtkraft Mål 3 i Sverige omfattar hela arbetsmarknaden, det vill säga privata företag, offentlig sektor, ideella föreningar och andra organisationer. I övriga EU-länder omfattas oftast inte den offentliga sektorn av stöd från den Europeiska socialfonden. Utformningen av fonden och det regelverk som styr tilldelningen av fondmedel är ursprungligen skapade för små och medelstora företag i det privata näringslivet. Det är därför inte alltid som regelverket ”passar” projekt som involverar den offentliga sektorns verksamheter, något som jag beskriver närmare i rapportens fjärde och femte kapitel.

Stöd till kompetensutvecklingsanalyser och kompetensutveckling ingår i det som kallas insatsområde 1: kompetensutveckling för sysselsatta. Det riktar sig särskilt till företag eller verksamheter med högst 250 anställda. Små företag eller verksamheter med högst 50 anställda är dock prioriterade. Syftet

med Växtkraft Mål 3 – insatsområde 1 är att utveckla förändringsbenägenheten hos anställda samt stimulera till verksamhetsrelaterad kompetensutveckling.

Aktörer i Växtkraft Mål 3

Organisationen för att förvalta strukturfonderna i EUs medlemsländer styrs av gemensamt antagna förordningar (Rådets förordning 1260/99). Länderna har dock vissa möjligheter att forma organisationen enligt nationella regelverk, förutsättningar och önskemål. I Sverige har Svenska ESF-rådet, AMS och de regionala partnerskapen särskilt framträdande roller i förvaltningen av Växtkraft Mål 3-programmet

Svenska ESF-rådet

Svenska ESF-rådet är den statliga myndighet som ansvarar för förvaltningen av Europeiska socialfondens program i Sverige. ESF-rådet är organiserat i ett nationellt sekretariat i Stockholm och Falun (huvudkontor) och 20 regionkontor som administrerar Växtkraft Mål 3. I de fyra nordligaste länen administreras programmet Växtkraft av respektive länsstyrelse inom ramen för Mål 1-programmet⁴. Svenska ESF-rådet bereder projektansökningar och beslutar i Mål 3-ärenden. Enligt den svenska förordningen SFS 1999:1424 ska Svenska ESF-rådet pröva om projekten svarar mot EUs sysselsättningsstrategi och uppfyller de formella krav som ställs på ett socialfondsprojekt i enlighet med EUs förordningar, programdokumentet och urvalskriterierna. Myndigheten ska också upplysa om att beslut kan komma att omprövas om den utbetalande myndigheten finner att stödet inte är förenligt med gemenskapsreglerna, beslutet om stöd eller att det inte stämmer överens med programdokumentet.

AMS ESF

AMS ESF ansvarar för ekonomisk granskning och utbetalning av ESF-medel för Växtkraft Mål 3-projekt. AMS ska i sin roll som utbetalningsansvarig myndighet svara för rekvisition av medel från Europeiska socialfonden, utbetalningar till projektanordnare samt redovisning till EG-kommissionen. Den utbetalande myndigheten ska kontrollera att utbetalningarna är förenliga med beslutet om stöd, gemenskapsregler och programdokumentet, samt

⁴ Mål 1 är inriktat på strukturell anpassning i regioner som släpar efter i utvecklingen. I Sverige finns två Mål 1-program, Mål 1 Norra som omfattar Norrbottens och Västerbottens län, samt Mål 1 Södra som avser hela Jämtlands och Västernorrlands län.

utöva tillsyn och kontroll (SPD 2004, sidan 104). I de fyra nordligaste länen (inklusive vissa kommuner i närliggande län) genomförs Mål 3-insatser inom ramen för Mål 1. Länsstyrelserna i Östersund respektive Luleå har ansvar för såväl förvaltning som utbetalning när det gäller mål 1.

Denna konstruktion, med två inblandade myndigheter, innebär att beslut och rekvisitioner alltid ska passera båda myndigheterna. Projektägaren fyller i rekvisitioner och skickar dem till Svenska ESF-rådet som efter kontroll av verksamheten sänder rekvisitionen vidare till AMS ESF för ekonomisk granskning och utbetalning. Uppdelningen i en beslutande och en utbetalande myndighet är gjord av rättsäkerhetsskäl, men uppfattas i praktiken ofta som komplicerad (se exempelvis SOU 2005:93).

Partnerskapet

Enligt SPDn (2004) och PKn (2005) ska den konkreta utformningen av Växtkraft Mål 3-programmet i stor utsträckning ske på regional nivå i direkt samverkan med de så kallade regionala partnerskapen. Förutom den nationella SPDn ska regionala planer årligen arbetas fram och revideras i samarbete mellan de lokala ESF-kontoren och de regionala partnerskapen. Dessa planer ska anpassas till de förutsättningar och omständigheter som präglar olika delar av landet samt till de regionala planer för tillväxt och sysselsättningsutveckling som finns, liksom övriga strukturfondsinsatser. I partnerskapen deltar normalt sett representanter för arbetsmarknadens parter, regionala och lokala organisationer och myndigheter samt representanter för den sociala ekonomin och övriga intresseorganisationer. På central nivå utgörs partnerskapet av övervakningskommittén. Den har bland annat till uppgift att godkänna och övervaka de regionala planerna.

Enligt PKn (2005, sidan 37) framhålls följande uppgifter som särskilt angelägna för partnerskapen att arbeta med:

- inventera och definiera regionala behov.
- utifrån den nationella planen för sysselsättning och inom ramen för SPDn för Mål 3 samt det regionala tillväxtprogrammet utforma regionala Mål 3-planer och regionala urvalskriterier (utöver nationella urvalskriterier).
- kontinuerligt följa de regionala planernas utveckling inom ramen för det nationella programmet och vid behov föreslå justeringar.
- ge råd och vägledning till det regionala ESF-rådet bland annat i samband med utformningen av annonser vid utlysning av ansökningar till Mål 3-projekt.
- årligen pröva om partnerskapet har en lämplig sammansättning.

Enligt Roger Henning (2005, sidan 108) har näringslivets organisationer deltagit tämligen sparsamt i parternskapsarbetet. Svenskt Näringsliv, som representerar Sveriges företagare, har inte alls varit engagerat i Växtkraft Mål 3-programmet. Nätverket Företagarna är dock aktiva inom partnerskapen. I den mån enskilda företag har deltagit i diskussionerna har det huvudsakligen varit på ett inledande och övergripande plan menar Henning. Inte heller landets universitet och högskolor har varit särskilt engagerade i partnerskapen hävdar han. Henning drar slutsatsen att politiska organisationer är initierande och drivande i partnerskapen. Det är länsstyrelser, regionföreträdare och kommunernas tjänstemän och politiker, snarare än företag och högskolor som för diskussionen om tillväxt i partnerskapen. Offentliga organisationer agerar därmed enligt Henning regelskapare och regelföljare i Växtkraft Mål 3 medan företagen och högskolorna inte i lika stor utsträckning tar en aktiv del i denna process. Att de företag som ska fatta de beslut som leder till tillväxt inte deltar aktivt har bland annat Statskontoret (2002) framhållit som problematiskt.

Villkor för stöd från Växtkraft Mål 3

Europaparlamentet, Rådet och Kommissionen har beslutat om en rad förordningar, program- och strategidokument som reglerar EUs strukturfonder, däribland arbetet med socialfonden. Därtill finns ett antal svenska förordningar och föreskrifter som reglerar socialfundsarbetet. I PKn anges tolv förordningar, program- och strategidokument som de mest betydelsefulla för socialfundsinsatserna. En stor andel av alla de dokument som reglerar arbetet med socialfonderna revideras regelbundet, ibland årligen. Som framgår av citatet på sidan 23 är den som driver projekt med stöd från Växtkraft Mål 3 skyldig att känna till och följa alla dessa regler. Men tanke på den stora mängden styrdokument är det ingen enkel uppgift att vara uppdaterad på vilka regler som gäller.

På Svenska ESF-rådets webbplats kan den som avser att söka stöd för analys och kompetensutveckling få viss information om vilka regler som gäller för tilldelning av medel. Här finns bland annat länkar till SPDn, PKn och de regionala planerna. Svenska ESF-rådet har också gett ut ett par informationsblad och en så kallad projekthjälpreda i vilken information om förutsättningarna för stöd, projektadministration samt den ekonomiska redovisningen i Växtkraft Mål 3-projekt anges. I samband med utlysning av projektmedel brukar de lokala ESF-kontoren anordna informationsträffar för presumtiva projektägare. För mer detaljerad information hänvisas sökande till respektive regionalt ESF-kontor.

I PKn anges de grundläggande kraven för vilka utgifter som verksamheter kan söka stöd för inom ramarna för Växtkraft Mål 3. I Svenska ESF-rådets projekthjälpreda ges viss vägledning under vilka förutsättningar som stöd utgår för dessa utgifter. Vilka regler som faktiskt gäller är dock inte lätt att avgöra. I projekthjälpredan (sidan 12) kan man läsa att "... det regionala ESF-rådet äger rätt att självständigt tillstyrka/avslå utgifter utifrån relevans, kostnadseffektivitet och regionala prioriteringar". Det innebär att ESF-rådets beslut inte kan överklagas.

Stöd till kompetensutvecklingsanalyser kan utgå med högst 4 000 kronor per anställd, dock maximalt med 200 000 kronor per företag eller verksamhet. Följande utgifter är stödberättigade enligt PKn:

- *studiematerial/vägledningsprogram* som används för att genomföra kompetensutvecklingsanalysen.
- *kurskostnad för processledare/vägledare* (utbildning av anställd som ska fungera som projektledare/vägledare).
- *intern processledare* (lön för den tid han/hon arbetar i projektet)
- *extern processledare* (konsult/externa tjänster vid stöd och vägledning av analysarbetet).
- *reskostnader* (resor till och från internat/konferenslokal).
- *internatkostnad* inom Sverige (logi vid mer än en dags aktivitet samt måltider. Vid endagsaktivitet kan hyra av konferenslokal inklusive måltider ingå. Utgifter för fritidsaktiviteter eller alkohol är inte stödberättigade).

Vid samlingsprojekt kan stöd dessutom utgå för projektledning, administration, lokalhyra samt uppföljning och informationsspridning. Vad som avses med studiematerial, kurskostnad, projektledning med mera framgår dock inte av PKn. Tolkningar görs av ESF-rådet.

Stöd till kompetensutveckling kan utgå med högst 8 000 kronor per anställd, dock maximalt 400 000 kronor per företag eller verksamhet. Följande utgifter är stödberättigade enligt PKn:

- *studiematerial/kurslitteratur*.
- *externa utgifter för kurser/utbildningar och seminarier* för anställd personal.
- *längre resor* i samband med utbildningsinsatser.
- *externa utbildare* (konsult/föreläsare).
- *intern utbildare* (bruttolön för den tid han/hon arbetar i projektet).

I samlingsprojekt kan stöd dessutom utgå för projektledning, administration, lokalkostnad samt uppföljning och informationsspridning.

I PKn (2005) anges att projekt inom Växtkraft Mål 3 och andra EU-finansierade program alltid måste bedrivas på det mest kostnadseffektiva sättet. Projekten får inte gå med vinst. Eventuell upphandling inom projektet måste ske i konkurrens. Omfattas verksamheten av lagen om offentlig upphandling gäller den även för det aktuella projektet. För att få så stort genomslag som möjligt för de nationella och regionala prioriteringarna och få fram projekt av hög kvalitet ska projektansökningar prövas och vägas mot varandra i konkurrens. Möjligheten att ansöka om att genomföra projekt inom Växtkraft mål 3-programmets olika insatsområden tillkännages genom utlysningar som i allmänhet görs av ESF-rådets regionala enheter. De regionala partnerskapen och ESF-Rådet kan överväga att profilera en ansökningsperiod utifrån regionala förutsättningar och behov. I den Regionala planen för Växtkraft Mål 3 i Göteborg 2005 anges exempelvis att ” ... lågutbildade är underrepresenterade i programmet samt att stöd till kompetensutvecklingsinsatser utges med högre belopp för män än för kvinnor. Under 2005 ska uppmärksamhet riktas mot att insatser i högre grad når lågutbildade samt att stöd till män och kvinnor utjämnas” (Regional plan för Växtkraft Mål 3 i Göteborg).

Enligt Svenska ESF-rådets projekthjälpreda ska varje ansökan om stöd från Växtkraft Mål 3 överväga och kommentera fyra så kallade genomgående teman varav minst ett bör tillämpas praktiskt. De genomgående temana är jämställdhet, hållbar utveckling, regional utveckling samt kompetensutveckling inom IT-området. Med hållbar utveckling avses enligt PKn (2005, sidan 17) frågor som arbetsmiljö och möjliga insatser till förbättrad hälsa i arbetslivet. Gemensamt för alla Växtkraft Mål 3-projekt är dessutom att de ska vara nyskapande och strukturpåverkande till innehållet. Det är dock tveksamt om ESF-systemet har bidragit till att erfarenheterna från enskilda projekt spridits utanför det lokala sammanhanget, vilket påtalas i den så kallade Högdalsutredningen (SOU 2005:93). Det är exempelvis bara möjligt att söka stöd till utvärdering och informationsspridning i samlingsprojekt. Samtliga av de personalchefer jag intervjuat i utvärderingen berättade att de känner till att ett flertal EU-projekt pågått i deras kommun men att de inte vet så mycket om resultaten från dem. Projekten har drivits lokalt och eventuella lärdomar har stannat hos dem som ingått i de enskilda projekten.

4. Projektet Samlat GRepp

De finns i alla organisationer, medarbetarna som nämns inför varje kompetensutveckling, men i slutändan får stå tillbaka för andras behov. Men nu ska det bli ändring på det, åtminstone i de kommuner inom GR som gått samman i Mål 3-projektet Samlat GRepp”.

(ur artikel om Samlat GRepp i Svenska ESF-rådets tidning Mind)

I detta kapitel beskriver jag projektet Samlat GRepp. Beskrivningen bygger huvudsakligen på projektplaner och andra skrivna dokument producerade av projektägaren GR. Beskrivningen bygger också på information om projektet som jag fått berättat för mig under utvärderingsarbetet och på observationer jag gjort av möten och nätverksträffar.

Samlat GRepps syfte

Som jag nämnde i föregående kapitel har uppföljningar av Mål 3-programmet visat att lågutbildade varit underrepresenterade i de projekt som erhållit stöd från Svenska ESF-råd samt att stöd till kompetensutvecklingsinsatser utges med högre belopp för män än för kvinnor. Det regionala partnerskapet och Svenska ESF-rådet har därför valt att särskilt prioritera dessa målgrupper i samlingsprojekten. Enligt projektplanen för Samlat GRepp är målgruppen arbetsplatser och anställda som varit underrepresenterade vid tidigare kompetensutvecklingsinsatser, exempelvis för att det varit svårt för verksamheten att avvara hela eller stora delar av arbetsgruppen samtidigt. Merparten av arbetsplatserna i målgruppen är kvinnodominerade och majoriteten av de anställda är lågutbildade. I projektet deltar bland annat yrkesgrupper

som lokalvårdare, skolmåltidsbiträden, kokerskor, vaktmästare, park- och anläggningsarbetare, fastighetsskötare, badmästare, däcksmän, vårdbiträden, undersköterskor, habiliteringspersonal, personliga assistenter, barnskötare, förskolelärare, löneadministratörer och brandmän (se bilaga 5).

Samlat GRepps målgrupp sammanfaller således väl med Svenska ESF-rådets gällande prioriteringar.

Enligt projektbeskrivningen (GR, 2005) syftar Samlat GRepp till att:

1. stärka individernas ställning på arbetsmarknaden, både yrkesmässigt och personligt, genom att kompetensutvecklingsanalysen skapar förutsättningar för kompetensutvecklingsinsatser för yrkesgrupper som tidigare varit dåligt representerade när det gäller utbildningsinsatser.
2. utveckla verksamheter och enheter genom att stärka samhörigheten och prestationsförmågan hos arbetslag och grupper, genom att tillsammans skapa en utvecklingsplan för hur enheten bör utvecklas framöver.
3. skapa nätverk och få till stånd erfarenhetsutbyte mellan individer inom olika enheter och mellan kommuner och yrkesgrupper.

Enligt samma projektbeskrivning har projektet dessutom följande mål på längre sikt:

1. att stärka lågutbildade yrkesgrupper inom offentlig sektor i regionen. Projektet förväntas bidra till en ökad status och en ökad yrkesstolthet för berörda yrkesgrupper.
2. ge möjlighet till en större rörlighet för berörda yrkesgrupper, att individen ges ökad möjlighet till ett eget aktivt val av yrke, arbetsplats, kommun och så vidare.
3. att främja en kommungemensam utveckling genom ett ökat erfarenhets- och kunskapsutbyte, samt att slutsatser dras från projektets resultat kring exempelvis trender, viljeinriktningar med mera i regionen.
4. att verksamheterna utvecklas så att de på ett ännu bättre sätt kan lösa sitt uppdrag, samt att brukarnas situation gynnas.

GR blir projektägare till Samlat GRepp

I den reviderade SPDn framhålls önskemål om att genomföra fler projekt inom kompetensanalys- och kompetensutvecklingsområdet där flera organisationer ingår samtidigt. Hösten 2004 infördes därför möjligheten för Svenska ESF-rådet att stödja så kallade samlingsprojekt. Mot denna bakgrund började det regionala partnerskapet och Svenska ESF-rådet i Göteborg diskutera möjliga projektägare inom offentlig sektor till ett sådant samlingsprojekt.

ESF-rådet ställde så småningom frågan till GR⁵ om de var intresserade av att bli projektägare till ett samlingsprojekt i Göteborgsregionen på det kommunala området. Diskussioner om ett eventuellt projektägarskap diskuterades på GR med bland andra politiska styrgruppen för arbetsmarknad och GRs personalchefsnätverk. Efter positivt gensvar från medlemskommunernas personalchefer och styrgruppen tog GR på sig rollen som projektägare. GR informerade personalcheferna om vilka personalgrupper som var prioriterade utifrån den regionala planen (kvinnor och lågutbildade). Därefter informerade personalcheferna i sin tur om projektet i sina hemkommuner. Varje kommun valde själv ut de enheter som skulle delta i projektet utifrån kriterierna i den regionala planen. Antalet deltagare i projektet från respektive kommun grundar sig på en överenskommelse i GRs personalchefsgroup om att huvudsakligen fördela platserna efter befolkningsstorlek. Samtliga GRs medlemskommuner förutom Mölndal deltar med minst en resultatenhet i projektet. I slutändan förefaller det som om varje kommun fick med de enheter de ville i projektet och att de enheter som visade intresse av att delta också fick möjligheten att göra så.

Samlat GREpp leds av en ledningsgrupp bestående av en personalchef från Göteborg respektive Kungsbacka kommun samt tre representanter från GR⁶. Det är personalchefsnätverket i GR-kommunerna som gett projektledningsgruppen dess uppdrag. Politiskt leds projektet emellertid av styrgruppen för arbetsmarknad. Projektets operativa arbete sköts av en projektarbetsgrupp i vilken två projektledare och två administratörer ingår.

Samlat GREpp från start till mål

För att kunna arbeta fram ett projektförslag och en projektansökan så snart som möjligt anställdes en projektledare på GR särskilt för denna uppgift. Med projektledaren i spetsen arbetade GR och kommunerna gemensamt fram en plan och ansökan under perioden april till och med juni 2005. Projektplanen godkändes av Svenska ESF-rådet och under hösten 2005 drog projektet igång.

⁵ Samtal fördes huvudsakligen mellan Bert-Ivan Nilsson, förvaltningschef på Svenska ESF-rådet och Gustav Höjer, sammankallande för GRs personalchefsnätverk och chef för GR Arbetsmarknad, samt Anders Helsing, representant från GR i det Regionala Partnerskapet för Växtkraft Mål 3.

⁶ I projektledningsgruppen ingår Helen Torstensson, personalchef Göteborgs Stad; Eva Kataoka, personalchef Kungsbacka samt Gustav Höjer, sammankallande för GRs personalchefsnätverk och chef för GR Arbetsmarknad; Anders Helsing, projektledare och representant från GR i det Regionala Partnerskapet för Växtkraft Mål 3 samt Christina Nyström, projektledare och administrativ chef på GR.

Under oktober 2005 lämnade projektledaren sitt uppdrag för en annan tjänst och projektledarskapet har därefter delats mellan två andra anställda på GR. I början skötte projektledaren all administration i projektet, men detta arbete fördes så småningom över på två administratörer varav den ena arbetar 50 procent och den andra 25 procent i projektet. Under våren började en av dem sköta bokning av konferenslokaler, hotellrum, transporter och informationsutskick till processamordnare. Sedan juni 2005 ansvarar den andra av dem för projektets bokföring och hantering av fakturor och rekvisitioner från Svenska ESF-rådet/AMS ekonomitjänster.

Under våren anlätades också en konsultfirma, Preera, som skulle leda själva analysseminarierna. På grund av de snäva tidsramarna för projektet gjorde man på GR bedömningen att varken GR eller kommunerna skulle kunna avsätta tillräckliga personella resurser för att genomföra analysseminarierna själva. Dessutom ansåg man att det var värdefullt att någon person utanför verksamheterna tittade på dem med kritiska ögon. Enligt projektplanen ska konsulterna...

... leda processen och dokumentera analysarbetet, både på enhets- och individnivå, i samarbete med de lokala processamordnarna. Konsulterna hjälper oss med att ta fasta på vilka frågeställningar som är centrala att fokusera på och att tydliggöra vilka behov vi har. Konsulterna skapar en struktur och modell för arbetet, sammanställer ett vägledningsmaterial och ser till att analysen dokumenteras på lämpligt sätt och att en slutrapport sammanställs. Konsulterna erbjuder handledning och stöttning av de lokala processamordnarna. (Projektplanen Samlat GREpp 1, sidan 7)

Ett 15-tal konsulter från Preera har varit involverade i projektet Samlat GREpp. Några har lett analysseminarier medan andra skött dokumentering av analysseminarierna eller på annat sätt varit inblandade i genomförandet och planeringen av projektuppdraget. Kontakterna mellan konsultföretaget och GR har dock huvudsakligen skett med en konsult som är projektledare för uppdraget.

Under sommaren utsågs en grupp lokala processamordnare för att medverka i det lokala genomförandet av analyserna. Varje kommun eller deltagande enhet valde själv processamordnare. Processamordnarna har varierande positioner i kommunerna. Vissa är enhetschefer, andra arbetsledare. Ett par stycken arbetar med EU- respektive personalfrågor på central nivå i kommunerna. Ytterligare några är ordinarie medarbetare i den medverkande enheten.

De lokala processamordnarna gick under början av hösten 2005 en processledarutbildning på två dagar. Processledarutbildningen leddes huvudsak-

ligen av Preeras konsulter. Under utbildningen fick deltagarna information om vad det innebär att vara processamordnare och hur kompetensutvecklingsanalyserna skulle gå till. Processamordnarnas huvudsakliga uppdrag är enligt projektplanen att ” ... informera och förankra analysprocessen hos personalen i de deltagande enheterna och förbereda dem på kommande analys” (Projektplan Samlat GRepp 1, sidan 6). Vidare är processamordnarnas uppgifter att:

- delta i en inledande workshop med projektledaren och konsulter för att diskutera upplägget av analysarbetet; vägledningsmaterial, frågeställningar, hur vi kan skapa jämförbarhet o s v.
- delta i planering och det praktiska genomförandet av analysprojektet. Tillsammans med enhetschefer och projektledare på GR schemalägga träffar för analysarbetet.
- delta i processamordnarträffarna.
- leda och driva analysarbetet med stöd av konsulter och nätverk.
- rapportera regelbundet till projektledaren på GR om hur analysarbetet fortskrider och hur mycket tid varje medarbetare medverkat.
- medverka i diskussioner om projektets slutrapport tillsammans med projektledaren och konsulter.

Den 6-7 september hölls den första kompetensutvecklingsanalysen och den sista i mitten av februari. Totalt har 44 analysseminarier fördelat på 53 resultatenheter genomförts inom ramarna för projektet. Analyserna skedde som internat med en övernattnings på hotell i Göteborgstrakten. Enligt projektplanen ska analysarbetet:

- genomföras med delaktighet av alla anställda på enheten (hel- och deltid), delaktigheten ska gärna också omfatta sjukskrivna och föräldralediga medarbetare om möjligt.
- kompetensutvecklingsanalysen ska utgöra grund för en handlingsplan för arbetsorganisationsutveckling och kompetensförsörjning (d v s både på verksamhets- och individnivå) och ska tydliggöra de anställdas kompetensbehov både på kort och på lång sikt.
- kompetensutvecklingsanalysen ska omfatta en genomgång av verksamheten i nuläget och en bedömning av framtiden.
- arbetet med analysen ska dessutom fokusera på olika frågor, exempelvis kvinnor och män i arbetslivet, traditionsbundna könsmonster, mångfald, IT-samhällets krav och möjligheter, arbetsmiljö och förbättrad hälsa i arbetslivet och arbetsplatsens tillgänglighet för funktionshindrade.

En iakttagelse värd att nämna i sammanhanget är att formuleringarna i projektplanen avseende målsättningen med analysarbetet nästan ordagrant överensstämmer med de preciseringar om stöd till kompetensutvecklingsanalyser som anges i PKn. Någon lokal översättning till lokala behov har åtminstone inte gjorts i denna del av projektplanen.

Inför varje analys tog ansvarig konsult från Preera kontakt med verksamhetens processamordnare för att diskutera önskemål och frågeställningar kring analysdagarna. Enligt samtal med en av konsulterna är det få av processamordnarna som framfört några särskilda önskemål inför analyserna. Till stor del följde samtliga analyser därför ett förutbestämt upplägg – så kallat vägledningsmaterial – där frågor kring verksamhetens uppdrag, vardag, utvecklingsområden och lärande diskuterades. Under analysdagarna fick varje medarbetare även fylla i en individuell kompetensutvecklingsplan. De individuella planerna sammanställdes efter analyserna i samarbete mellan enhetschef och processamordnare till en för enheten gemensam handlingsplan. I denna handlingsplan skulle enheten specificera vilka kompetensutvecklingsåtgärder enheten önskade söka stöd för i Steg 2 av projektet. I handlingsplanen skulle enheten också specificera kostnaden för respektive åtgärd samt vilken kursanordnare som man hade för avsikt att anlita för att genomföra åtgärderna.

En konsult från Preera medverkade som dokumentatör vid varje analys. Denna person sammanställde muntliga gruppdiskussioner, blädderblocksanteckningar från grupparbeten med mera till en så kallad verksamhetsanalys. Efter respektive analys skickades verksamhetsanalysen till respektive enhetschef för genomläsning och korrigerings. Därefter skickades analyserna vidare till GR för att så småningom bifogas ansökan om stöd för kompetensutveckling till Svenska ESF-rådet. De individuella handlingsplanerna sammanställdes dessutom av Preera i en databas som GR äger. Syftet med databasen är bland annat att få en bild över vilka kompetensutvecklingsbehov som finns i kommunerna för att kunna samordna framtida utbildningsinsatser.

Under hösten har processamordnarna träffats under två halvdagsseminarier tillsammans med projektledarna på GR, projektledaren på Preera, samordnaren på Svenska ESF-rådet och utvärderarna av projektet. På detta vis har informationsspridning och erfarenhetsutbyte kunnat ske och frågetecken kring projektet kunnat rätas ut. I mars 2006 träffades GRs projektledare, konsulterna från Preera och processamordnare för att gemensamt sammanställa projektets slutrapport.

Vid ett tillfälle under hösten har dessutom enhetschefer träffats under ett halvdagsseminarium tillsammans med projektledarna på GR, projektledaren på Preera, samordnaren på Svenska ESF-rådet och utvärderarna av projekt-

et. Enhetscheferna fick då information om projektet och hur det fungerat så här långt. Dessutom fördes diskussioner om innehåll och upplägg av projektets andra del – genomförandet av kompetensutvecklingsinsatserna. Under mars-april 2006 har GRs projektledare haft fler möten med enhetscheferna och processamordnarna för att diskutera innehåll och upplägg av eventuella gemensamma utbildningssatsningar inom projektet.

I februari lämnade GR in en preliminär projektansökan till Svenska ESF-rådet för medel till kompetensutvecklingsinsatser med utgångspunkt i de individuella kompetensutvecklingsplanerna och verksamheternas handlingsplaner. Steg 2 av Samlat GREpp startade i april. De första utbildningsinsatserna inleds våren 2006. Projektet ska sedan löpa till och med juni 2007.

5. Erfarenheter från Samlat GRepp

Först tänkte jag, herregud, ett EU-projekt! Det har man ju hört att det är jättetungt att ge sig in i – hur mycket papper som helst som ska fyllas i. Men sedan, när jag fick höra att GR stod som projektägare, då kände jag att här är någon som förstått. Jag tycker projektet är en fantastiskt fin gåva, en möjlighet som vi är väldigt tacksamma för.

(enhetschef som medverkat i projektet Samlat GRepp)

I det här kapitlet redovisar jag mina intervjuer utifrån rapportens syfte och Ifrågeställningar. Jag börjar med att resonera om hur samarbetet mellan GR och Svenska ESF-rådet fungerat. Därefter diskuterar jag projektets uppbygg i förhållande till Svenska ESF-rådets regelverk för stöd till kompetensutvecklingsanalyser. Slutligen presenterar jag de intervjuades synpunkter på hur regelverket påverkar kommunernas möjligheter att nå syftet med Växtkraft Mål 3. Jag vill här göra läsaren uppmärksam på att flera av de intervjuade har erfarenhet från att ha arbetat med eller på annat sätt varit involverad i andra EU-finansierade projekt före Samlat GRepp. Vissa åsikter som de intervjuade framförde till mig kan således röra dels Samlat GRepp, dels andra EU-projekt. Jag vill också påpeka att de intervjuades svar innehåller *deras upplevelser och uppfattningar* av en viss situation. Det är inte säkert att dessa överensstämmer med de faktiska förhållandena. Exempelvis kan en av de intervjuade uppfatta det som att EUs regelverk ser ut och ska tolkas på ett visst sätt, medan Svenska ESF-rådet och AMS gör en annan tolkning.

Samarbetet mellan GR, AMS och Svenska ESF-rådet

Eftersom GR och Svenska ESF-rådet i Göteborg inte tidigare tillsammans drivit ett samlingsprojekt har det varit svårt att förutse vilka problem och frågeställningar som skulle kunna dyka upp under resans gång. För att en sådan pionjärsatsning ska fungera, är det naturligtvis angeläget att medverkande parter kan ha en öppen och förtroendefull dialog med varandra och att arbetet organiseras på ett sådant sätt att missförstånd och osäkerhetsmoment minimeras. Enligt min bedömning har både GR och Svenska ESF-rådet gemensamt skapat en mycket väl fungerande samarbetsform utifrån det regelverk som finns för Växtkraft Mål 3-projekt.

De representanter från GR och Svenska ESF-rådet som jag intervjuat förefaller alla tycka att samarbetet dem emellan fungerat bra. Parterna har haft omfattande kontakt med varandra för att diskutera projektet. En särskild samordnare på Svenska ESF-rådet har skött hela handläggningen av projektansökan för Samlat GREpp, vilket framhålls som positivt av båda parter. Projektledningen på GR har haft många och täta kontakter med denna handläggare, både per telefon, e-post och genom personliga möten. Vid ett möte har även en handläggare från AMS medverkat. Handläggaren på Svenska ESF-rådet har dessutom medverkat på nätverksträffar med processamordnare och enhetschefer på GR för att svara på frågor och informera om handlägningsprocessen.

Jag har varit extra mycket på GR, dels för att det är ett samlingsprojekt, dels för att det är ett stort projekt. Så mycket brukar det inte vara.
(handläggare på Svenska ESF-rådet)

Projektledningen på GR uttrycker att de är nöjda med det stöd de fått från handläggaren på ESF-rådet – med hänsyn tagen till det regelverk som styr ESF-rådets arbete. Man menar att handläggaren har haft ”rätt inställning”, varit lyhörd och hjälpsam.

Vi har ju gjort ett par förändringar i projektet, men det har inte varit några problem att få gehör för det hos ESF-rådet. Handläggaren har varit flexibel och lyhörd tycker jag.
(en av projektledarna för Samlat GREpp)

Även om medlemmarna i Samlat GREpps ledningsgrupp förefaller nöjda med handläggarens insats, uttrycker samtliga att de inte alltid fått tydliga och omedelbara svar på frågor de ställt. Att man inte fått tydliga och omedelbara svar tror man dock inte beror på handläggaren, utan på att regelverket kring

samlingsprojekt är så pass vagt och allmänt formulerat.

Det som är besvärligast i den här typen av projekt det är att den vi pratar med, ESF-rådet, inte äger frågan. Även om de gör så gott de kan så sitter de ju också och tolkar och sedan kan kommissionen göra revision där de gör andra tolkningar utifrån sina grundtexter.

(medlem i Samlat GREpps ledningsgrupp)

Både medlemmarna i Samlat GREpps ledningsgrupp och handläggaren på Svenska ESF-rådet berättade under intervjuerna att Svenska ESF-rådet och AMS inte alltid gör samma tolkningar av det regelverk som styr tilldelningen av medel från Växtkraft Mål 3. Det innebär att även om Svenska ESF-rådet godkänt en utgift som stödberättigad, kan AMS sedan ifrågasätta beslutet. I vilken utsträckning detta faktiskt sker har jag inte kunnat få klarhet i. Konsekvensen är dock att en projektägare inte kan vara säker på att verkligen få det stöd utbetalat som Svenska ESF-rådet godkänt. Inledningsvis försökte GR avkräva Svenska ESF-rådet och AMS absoluta garantier för att de projektmedel som Svenska ESF-rådet beviljat GR verkligen skulle betalas ut av AMS och inte återkrävas vid en eventuell senare revision. Under gällande regelverk kunde sådana garantier dock inte lämnas.

Jag kan inte fatta hur det kan existera att man fått godkänt en utgift av ESF-rådet och sedan när man lämnar in rekvisitionen så kan man få nej av AMS. Det är en ny roll för mig att agera gentemot uppdragsgivare där jag inte kan garantera att de får de medel de blivit lovade. Det finns hela tiden ett osäkerhetsmoment.

(en av projektledarna för Samlat GREpp)

Även om det regelverk som styr Växtkraft Mål 3 är omfattande – sett till antalet förordningar och styrdokument – ger regelverket ändå inte någon tydlig vägledning i att kunna bedöma vilka åtgärder som är stödberättigade eller inte i samlingsprojekt. Ledningsgruppen på GR anser att de fått för lite *skriftlig* information om vilka regler som gäller och hur dessa ska tolkas. Handläggaren på Svenska ESF-rådet berättar att myndigheten under programperioden har arbetat fram interna riktlinjer, rekommendationer och policys för hur regelverket ska tolkas så att AMS och de olika ESF-kontoren runt om i landet ska göra liknande bedömningar. Få av dessa riktlinjer, rekommendationer och policys är emellertid nedskrivna på ett sådant sätt att projektägare har möjlighet att ta del av och läsa dem. Även om ansökningar om projektmedel tas upp till diskussion i så kallade beredningsgrupper på de lokala ESF-kontoren, förefaller det ändå vara mycket upp till den enskilde handläggaren att bedöma vad som är rimligt att godkänna i det enskilda

fallet. Projektledningsgruppen på GR upplever tidvis detta system som frustrerande.

Regelverket är så luddigt! Det finns ingen skriftlig information egentligen. Det finns lite information på ESF-rådet hemsida och man kan gå in och läsa i PKn. Vad är egentligen regelverket? Vilken bokhylla står det i? [...] Jag tror i och för sig att vi fått igenom många saker genom god argumentation men det tycker jag inte är ett konstruktivt sätt.

(en av projektledarna för Samlat GREpp)

Eftersom ett ja från Svenska ESF-rådet inte behöver betyda ja från AMS eller kommissionen vid en eventuell revision framhåller medlemmarna i projektledningsgruppen på GR att de är osäkra på hur kraftigt de vågar argumentera för en viss ståndpunkt. Kommer AMS och kommissionen gå på samma linje som Svenska ESF-rådet?

Jag tycker inte man ska behöva leva med att två svenska myndigheter gör olika tolkningar av reglerna. Det är ju grundläggande. Och sedan tycker jag att det borde vara så att om två svenska myndigheter sagt ja, och kommissionen sedan säger nej, då borde det finnas någon reservfond från svenska staten som täcker upp för den stödsökande. Det är inte ok att projektsökande drabbas av myndigheternas felaktigheter.

(en av projektledarna för Samlat GREpp)

GR och Svenska ESF-rådet har försökt lösa den osäkerhet som systemet medför genom att föra noggranna tjänsteanteckningar över alla bedömningar och diskussioner som förs vid gemensamma möten i projektet. Både handläggaren på Svenska ESF-rådet och projektledningsgruppen på GR uttrycker en förhoppning om att Svenska ESF-rådets beslut kommer att gå igenom så länge som argumenten för ett visst beslut finns noggrant dokumenterade. ”Jag måste visa att jag sett frågan och gjort en bedömning”, uttryckte sig ESF-handläggaren.

Svenska ESF-rådet har kritiserats för att i början av programperioden varit för generös i sin regeltolkning (se exempelvis Halvtidsutvärderingen av Växtkraft Mål 3, 2003). Flera av de jag intervjuat som har erfarenhet från andra Växtkraftprojekt anser att Svenska ESF-rådet på senare tid blivit betydligt mera restriktiva i sina beslut. Några tycker sig också kunna se att ESF-kontoret i Göteborg gör snävare regeltolkningar än exempelvis ESF-kontoren i Skåne, Halland eller Stockholms län. Visserligen ska regionala prioriteringar av projekt göras, men flera av medlemmarna i GRs ledningsgrupp ställer sig tveksamma till om skilda regeltolkningar verkligen beror på skilda regionala prioriteringar. Man tror snarare att ESF-kontoren tolkar reglerna på olika sätt.

Olika bedömningar om vad som är stödberättigade utgifter

Flera personer ur Samlat GREpps ledningsgrupp berättar att de behövt lägga mycket tid tillsammans med Svenska ESF-rådet på att diskutera vad regelverket tillåter och inte tillåter för ett samlingsprojekt. De anser att det ibland tagit lång tid från det att de ställt en fråga tills det att de fått ett svar.

Vissa kostnader har varit föremål för särskilt omfattande diskussioner. Det gäller bland annat beräkningen av lönekostnader för projektledningen samt lokalhyra för densamma. Svenska ESF-rådet godkänner inte schablonberäkningar utan bara faktiska kostnader vilket ställt till problem för GR. Svenska ESF-rådet och AMS använder sig av andra beräkningsmodeller för löne- och lokalkostnader än GR vilket medför att GR inte erhåller full täckning för sina utgifter enligt budget.

AMS vill bara ersätta direkta kostnader men vi måste ju räkna ut ett genomsnitt för rummet som projektledaren sitter i. Och då tyckte de väl att vi tagit i för mycket för allmänna ytor som sammanträdesrum. De undrade om vi tjänar på att driva den här typen av projekt. Men det gör vi inte, snarare tvärt om. De vill helst ha en faktura för något. För dem hade det varit bättre om vi hyrt ett kontorsrum vid Ullevi.

(administratör i projektet)

Under intervjuerna påpekade samtliga medlemmar av Samlat GREpps ledningsgrupp att det regelverk som styr tilldelningen av medel från Växtkraft Mål 3-programmet är dåligt anpassat för att driva samlingsprojekt. Särskilt dåligt anser de att regelverket passar för att driva samlingsprojekt riktat mot Samlat GREpps målgrupp – det vill säga lågutbildade och kvinnodominerade arbetsplatser – trots att denna målgrupp är prioriterad i den regionala planen för Växtkraft Mål 3 i Göteborg. Målgruppen är ofta verksam inom sådana yrken där vikarier måste tas in om personen är borta från sitt arbete för exempelvis kompetensutveckling. Boende på ett sjukhem behöver ju vård och tillsyn dygnet runt och räddningstjänsten kan inte stänga sin verksamhet bara för att personalen ska gå på kurs en dag. I dagsläget är det dock inte möjligt att erhålla stöd för vikariekostnader. Och som en verksamhetschef påpekade under en nätverksträff, utgör vikariekostnader en ansevärd summa för de verksamheter som ingår i projektet. En personalchef i Göteborgs Stad berättade att flera enheter i Göteborgs kommun som framfört önskemål om att delta i projektet tvingats avstå eftersom vikariekostnaderna bedömts bli för stora.

Flera medlemmar i Samlat GREpps ledningsgrupp påpekade också att

regelverket inte är anpassat för att gälla en samarbetsorganisation som GR. Om AMS bedömer att en utgift som Svenska ESF-rådet godkänt trots allt inte är stödberättigad, eller om kommissionen gör en annan bedömning än Svenska ESF-rådet vid en eventuell revision, kan GR tvingas stå för de kostnader som uppstått i kommunerna, trots att åtgärden kommit kommunen och inte GR till del.

Om en kommun söker och får pengar och sedan tvingas lägga till en del själva, så kan de ändå säga att projektet var bra, de fick ett tillskott. Men för GR finns inga sådana pengar. Det är ju inte här som utvecklingen och utbildningen bedrivs. (medlem av Samlat GREpps ledningsgrupp)

Att ansöka om medel för kompetensutvecklingsanalyser och kompetensutveckling från Svenska ESF-rådet beskrivs av de personer jag intervjuat som en tidsödande process. Utgifter som ersätts av Svenska ESF-rådet/AMS måste vara "... relaterade till projektet och uppkomna under projektperioden" (Projekthjälpredan, sidan 111). Något stöd till projektägarens kostnader för ansökningsprocessen, utbetalas därför inte av Svenska ESF-rådet/AMS eftersom projektperioden inte startat upp än. Detta ställer sig projektledningsgruppen på GR kritiska till. En person på GR arbetade heltid i tre månader för att planera projektet och skriva projektansökan. Dessutom var flera andra personer på GR och i kommunerna involverade i planeringen av projektet och projektansökan.

Det har hela tiden varit en av stötestenarna i projektet. Att om vi arbetar fram en ansökan, hur ska vi kunna veta att den beviljas? Var ska vi ta de pengarna ifrån som det kostar att göra en ansökan? De pengarna kunde ju inte ESF-rådet ge oss innan de fattat beslut, utan de fick ju vi ta ur egen ficka. [...] Det här var ju ett klart problem för oss. Och det är svårt för en så pass liten organisation som GR att ta tre månadslöner och täcka upp det. (en av projektledarna för Samlat GREpp)

För att minska de ekonomiska riskerna för GR att driva projektet, har GR tecknat en överenskommelse med varje deltagande kommun. I överenskommelsen anges villkoren för deltagandet och vilket ansvar respektive part har i projektet. Eftersom medel till Steg 1 av projektet, kompetensutvecklingsanalyserna, är beroende av hur många deltagare projektet har, riskerade GR att inte få täckning för sina projektkostnader om många deltagare och enheter skulle välja att hoppa av under projekttiden. I överenskommelsen står bland annat att kostnader som upparbetats i projektet under genomförandet av analysen, och som GR inte kan rekvirera från ESF-rådet på grund av avhoppade enheter eller deltagare, får kommunen eller förvaltningen själv svara för.

För lite tid till planering av projektet

Programmet Växtkraft Mål 3 i Sverige pågår till och med år 2006. Det kommer dock att vara möjligt för verksamheter som sökt och beviljats stöd före programperiodens utgång att genomföra planerade åtgärder under 2007 (i första hand till och med juni månad). Programperioden lider alltså mot sitt slut. Det innebär att den som vill söka stöd och hinna genomföra ett projekt under programperioden inte har mycket tid på sig. Svenska ESF-rådet bjöd under våren 2005 in GR att driva ett samlingsprojekt inom kompetensutvecklingsområdet. För att hinna genomföra projektet under programperioden var det därför viktigt att lämna in en ansökan till Svenska ESF-rådet så snart som möjligt. Projektledningsgruppen på GR jobbade mot målet att lämna in en ansökan före sommaren 2005, vilket de också lyckades med. Tiden för planering av projektet måste dock anses vara knapp för ett så här stort projekt. Flera av de jag intervjuat, både medlemmar i projektledningsgruppen, personalchefer, processamordnare och enhetschefer, anser att projektet hade vunnit på att planeringsarbetet hade fått ta längre tid.

Jag har svårt att förstå att det blir sådana här blyxtuttryckningar, att nu har ESF-rådet plötsligt pengar kvar. Det är frustrerande och känns inte seriöst. Nu var tiden knapp så vi tvingades ha med en konsultinsats. Annars hade jag hellre sett att man skötte det själva inom verksamheterna.

(personalchef, medlem av Samlat GRepps ledningsgrupp)

Eftersom tiden för planering av projektet var knapp valde projektledningsgruppen på GR att anlita en konsult som skulle leda enheternas kompetensutvecklingsanalyser. Det fanns inte utrymme att hinna utbilda personer i kommunerna för att sköta denna uppgift och GR hade inte själva tillräckliga personalresurser för att kunna utföra ett så omfattande arbete. Projektledningsgruppen såg emellertid inte bara anlita en konsult som en kompromisslösning. Man såg en stor vinst med att någon utomstående tittade på verksamheterna med kritiska ögon. Projektledningsgruppen hävdar att man var mån om att konsulterna skulle använda sig av en analysmodell som verkligen kunde gagna verksamheterna. Gruppmedlemmarna poängterade vikten av att analyserna blev verksamheternas och inte konsulternas produkt. Man letade därför särskilt efter en konsult som arbetade enligt en modell som stimulerade till aktiv medverkan från samtliga deltagare. Min bedömning är att anlitad konsult väl uppfyller dessa krav.

Valet föll på konsultfirman Preera med vilken Göteborgs Stad sedan tidigare tecknat ramavtal. Flera av de deltagande kommunerna framförde att de hade goda erfarenheter av denna konsultfirma och därför gärna såg att Preera

ledda analyserna. Till skillnad från de flesta andra konsultfirmor som Göteborgs Stad har ramavtal med, bedömdes Preera dessutom vara tillräckligt stora för att kunna hantera ett så omfattande uppdrag som Samlat GREpp innebär.

Merparten av de deltagare, enhetschefer och processamordnare jag talat med under utvärderingen förefaller mer än nöjda med konsulternas arbetsinsats i kompetensutvecklingsanalyserna. Kostnaden för konsultinsatsen måste dock bedömas vara hög i förhållande till andra konsultfirmor på marknaden: 1 200 kronor per timme för en seniorkonsult och 850 kronor per timme för en juniorkonsult. Totalt uppgår kostnaden för konsultinsatsen i projektet till ungefär 2,8 miljoner kronor vilket är cirka 40 procent av den totala budgeten på drygt 6,9 miljoner kronor för Steg 1 (kompetensanalysdelen) av projektet Samlat GREpp.

Den knappa tiden för planeringen medförde också att vissa beslut om projektets upplägg fick fattas mycket snabbt. Flera av de projektledningssmedlemmar jag intervjuat framhåller exempelvis att det hade varit bra om det funnits mer tid för att diskutera upplägget på kompetensutvecklingsanalyserna tillsammans med de medverkande kommunerna och verksamheterna. Då hade man haft större möjligheter att anpassa analysernas utformning efter kommunernas behov. Nu valde man att i stort sett använda sig av den modell och det vägledningsmaterial som konsulterna föreslog.

Att projektet gått snabbt från start till genomförande framhålls emellertid inte bara som en nackdel utan också som en fördel med projektet:

Det finns många processer i kommuner som tar alldeles för lång tid så att man tycker att det aldrig blir något resultat. Man måste alltid ta in allas åsikter och då blir det någon slag kompromiss som ingen är nöjd med. Det har ju gått snabbt i Samlat GREpp och gått att genomföra trots allt. Folk verkar ju nöja så det behöver inte alltid vara så himla komplicerat.

(medlem i Samlat GREpps ledningsgrupp)

Långa förankringsprocesser behöver nödvändigtvis inte alltid vara av godo. Många projekt blir aldrig av för att planeringsfasen tar så lång tid att deltagare hinner trötta och hoppa av innan projektet ens startat upp. Det gäller att finna en lagom avvägning mellan förankring och tidsutnyttjande.

För stor styrning av projektets utformning

Flera ur projektledningsgruppen uppgav under intervjuerna att de tycker att EUs regelverk i allt för stor utsträckning påverkar uppläggen på de kompetensutvecklingsanalyser och kompetensutvecklingsåtgärder som drivs med

stöd från Växtkraft Mål 3. Samtidigt poängterar dessa personer att man ju ger sig in i ett Växtkraft Mål 3-projekt utifrån de spelregler som finns. Vill man göra på något annat sätt än vad ESF-rådet tillåter får man helt enkelt söka stöd någon annan stans ifrån. Trots att projektägare inte har möjligheten att utforma kompetensutvecklingsanalyserna eller kompetensutvecklingsåtgärderna precis så som de kanske hade önskat, uppfattas stödet från Svenska ESF-rådet ändå som värdefullt. De personalchefer jag intervjuat uttrycker en förhoppning om att projektet kan vara uppstarten för ett mer kontinuerligt verksamhets- och kompetensutvecklingsarbete i kommunerna.

Det finns dock ett par aspekter av Svenska ESF-rådets krav på projektens utformning som medlemmarna ställer sig särskilt kritiska till och som jag därför vill lyfta fram och peka på. En sådan aspekt är att stöd för kompetensutvecklingsåtgärder bara betalas ut för kurser och utbildningar.

Jag tycker att mycket av det som varit inom ESF varit lite för stelbent. Man ska förvansa så mycket och göra på ett visst sätt. Bara det att man bara kan söka pengar för utbildning, för kompetensutveckling är inte alltid bara utbildning. Att gå ut och marknadsföra sin egen verksamhet, att göra ett projektarbete eller byta jobb med någon är också kompetensutveckling.
(personalchef, medlem i Samlat GREpps ledningsgrupp)

Under intervjuerna uttryckte flera personer ur Samlat GREpps ledningsgrupp kritik mot att Svenska ESF-rådet ska bedöma vad som kan vara en relevant och viktig kompetensutvecklingsåtgärd inom alla möjliga olika slags branscher.

ESF-rådet har lite blivit utsedda själva att vara experter på frågor som de faktiskt inte ska kunna. De ska kunna jämställdhet, miljökunskap och så vidare. De ska kunna avgöra om en kurs i rökavvänjning eller livskunskap är kompetensutveckling. De säger nej, men för mig är det märkligt att de kan göra det.
(en av projektledarna för Samlat GREpp)

Längre in i projektet – när kompetensutvecklingsanalyserna väl hade genomförts och diskussioner kring ansökan av medel för Steg 2 pågick mellan GR och Svenska ESF-rådet – visade det sig dock att mycket av denna kritik var obefogad. Då uttryckte flera personer ur Samlat GREpps ledningsgrupp istället sin förvåning över hur lyhörda Svenska ESF-rådet var för de kompetensutvecklingsbehov enheterna uttryckte i handlingsplanerna. En person i ledningsgruppen påpekade till och med att han upplevde Svenska ESF-rådet mer tillmötesgående och hjälpsamma än många andra myndigheter som GR sökt projektmedel och stöd från.

Många av de jag samtalat med och intervjuat under utvärderingen stäl-

ler sig tveksamma till de horisontella teman (jämsällldhet, hållbar utveckling, IT och regional utveckling) som måste behandlas i projekten. Risken är stor, menar flera, att dessa teman bara blir floskler på ett papper.

Jag tycker egentligen att det är bra teman som man behöver arbeta med, men man kan fråga sig om man måste diskutera dessa om man bara har två dagar till analys, eller om verksamhetens behov ska få styra. Man tror att IT-frågan är viktig för alla yrkesgrupper, men det är den inte. Ändå ska man tvingas in i sådana diskussioner.

(en av projektledarna för Samlat GREpp)

Temana "regional utveckling" och "jämsällldhet" diskuterades sällan mer än pliktskyldigast under analyserna. "IT-frågor" respektive "hållbar utveckling" tog dock större utrymme. Arbetsmiljöfrågor, som utgör en del i begreppet "hållbar utveckling", intog till och med en framskjutande position på många av analyserna. Vad gäller de horisontella temana har verksamheterna således haft möjligheten att översätta EUs regelverk och visioner till lokala behov.

I andra sammanhang har översättningar till lokala behov inte skett i samma utsträckning. Reglerna för vilka utgifter som är stödberättigade har till exempel i större grad styrt projektets utformning än de horisontella temana. I arbetet med kompetensutvecklingsanalyser är exempelvis studiematerial, kurskostnad för processledare, internatkostnader, resekostnader till och från internatet, lön till processledare och kostnader för extern konsult stödberättigade. Det är därför inte särskilt förvånande att kompetensutvecklingsanalyserna i Samlat GREpp genomförs som just internat med stöd av externa konsulter och interna processamordnare, eller att processamordnarna gick en utbildning innan de påbörjade sitt uppdrag. Även om nästan alla jag samtalat med är mycket nöjda med projektets upplägg, är det ändå rimligt att ställa sig frågan om regelverket ska styra projektägare i den grad som sker idag. Är den modell som Europeiska kommissionen och den svenska regeringen bestämt för Växtkraft Mål 3 verkligen den bästa, och mest kostnads-effektiva metoden för alla verksamheter att bedriva kompetensutvecklingsarbete på?

Kommunernas möjligheter att nå syftet med Växtkraft Mål 3

Syftet med denna rapport är bland annat att besvara frågan på vilket sätt som regelverket för stöd till kompetensutvecklingsanalyser påverkar GR-kommunernas möjligheter att nå syftet med Växtkraft Mål 3. I detta avsnitt redovisar jag mitt svar. För att underlätta för läsaren att följa mitt resonemang, summerar jag först kortfattat syftet med Växtkraft Mål 3 så som det preciseras i SPDn och PKn. Därefter redovisar jag de intervjuades svar på frågan.

Summering av syftet

Utgångspunkten i EUs arbetsmarknadspolicy är att vi befinner oss i kunskaps-samhället i vilket det livslånga lärandet måste inta en central position. Förmågan och viljan hos individen att lära på nytt framhålls som en förutsättning för att vara anställningsbar. EUs arbetsmarknadspolicy ligger till grund för målsättningarna med Växtkraft Mål 3. Som jag nämnde i kapitel 2 handlar Växtkraft Mål 3-programmet i Sverige i sin vidaste mening om att stödja arbetskraftens kompetensutveckling, vilket antas stimulera till ökad sysselsättning och tillväxt. Enligt det reviderade programkomplementet (2005, sidan 3) ska Växtkraft Mål 3 mer precist medverka till att det finns:

- mer personal med funktionell kompetens i de små och medelstora företagen och offentliga verksamheter samt att arbetet organiseras med stor delaktighet från anställda på arbetsplatsen.
- fungerande modeller som förbättrar jämställdheten mellan kvinnor och män.
- fungerande modeller för livslångt lärande och för effektivare lärprocesser i organisationer där en stor del av lärandet skapas och genomförs på arbetsplatserna.
- fungerande lokala samverkansmodeller för att tillvarata arbetsförmågan hos personer som är eller riskerar att bli långtidssjukskrivna.
- en kunskapsdriven tillväxt som bidrar till ekonomiskt hållbar utveckling och ökad sysselsättning.
- nya former för förbättrad rörlighet på arbetsmarknaden.

Sammanfattningsvis kan man säga att målen med Växtkraft Mål 3 är högt ställda. Målsättningarna gäller i första hand arbetsmarknaden i stort och inte enskilda företag eller verksamheter. Det är inte rimligt att förvänta sig att ett enskilt Växtkraft Mål 3-projekt ska leda till alla ovan angivna effekter. Om syftet med Växtkraft Mål 3 ska kunna uppnås är det däremot viktigt att det regelsystem som reglerar projektstöd är utformat på ett sådant sätt att

projektägare ska kunna arbeta mot de målsättningar som finns uppställda för programmet.

De intervjuades svar: både hinder och möjligheter

De intervjuade ser att gällande regelverk för stöd till kompetensutvecklingsprojekt i vissa fall underlättar, i vissa fall förhindrar kommunerna att nå syftet med Växtkraft Mål 3. Flera anser dock att målen för Mål 3-projekt ofta är allt för högt ställda. Målen kan inte uppnås och därför leder projekten ofta till besvikelser. De betraktas som misslyckade helt i onödan.

Det ställs enorma krav på ofantliga resultat. Förändringar på arbetsmarknaden tror jag inte att man kan åstadkomma med den här typen av projekt. Det skulle ju vara fantastiskt om man kunde göra det, men att det gör skillnad för individer är jag helt övertygad om.

(en av projektledarna för Samlat GREpp)

De enhetschefer och personalchefer jag talat med under utvärderingen tror inte att en liknande satsning som Samlat GREpp skulle ha kommit till stånd i kommunerna utan att GR drivit projektet eller att stöd från Svenska ESF-rådet utgått.

Man behöver en extra knuff för att komma igång. Det är lite slumpen som styr varför det blir på ett visst sätt. Inte utifrån vanlig rationell modell utan mer att man har ett problem och plötsligt finns det en viss lösning. Det krävs nog att det kommer pengar utifrån eller att något annat händer så att man enas på något vis och äntligen gör något.

(personalchef, medlem av Samlat GREpps ledningsgrupp)

Cheferna framhåller att verksamhets- och kompetensutvecklingsaktiviteter inte genomförs i kommunerna i önskvärd utsträckning – dels beroende på att det saknas pengar, men framförallt för att det saknas rutiner och modeller för hur sådant utvecklingsarbete skulle kunna ske. Stöd till kompetensutvecklingsanalyser och kompetensutveckling via Växtkraft Mål 3 kan därför, framhåller man, utgöra en start för sådant arbete. Eftersom projekten ska utformas på ett visst sätt enligt regelverket, tvingas medverkande enheter och deltagare arbeta enligt andra modeller än de man är vana vid. Det kan ge inspiration till nya arbetsmetoder och tankesätt.

Flera ur Samlat GREpps projektledningsgrupp framför dock kritik mot det regelsystem som styr tilldelningen av projektstöd från Växtkraft Mål 3.

Det finns ju en del formkrav i detta som tar mycket tid och energi. Det räcker inte med att använda de kompetensplaner man har utan de måste fyllas i på en särskild blankett. [...] På ett sätt kan jag förstå de formkrav de ställer, att någon

kontrollerar i andra ändan, för de har ju blivit lurande. Men det blir väldigt krångligt. [...] Man blir väldigt uppstyrd av det man får pengar av. Det är ett pusslande och kompromissande – inte efter verkligheten och de behov som finns utan efter regelverket.

(personalchef, medlem av Samlat GREpps ledningsgrupp)

GR och personalchefs nätverket hade inledningsvis önskemål om att genomföra kompetensutvecklingsanalyserna yrkesgruppsvis. Man såg att det fanns ett stort behov av erfarenhetsutbyte över verksamhets- och kommungränserna. Målgruppen för projektet träffar sällan andra inom sin yrkesgrupp utanför den egna arbetsplatsen. Kompetensutvecklingsanalyser yrkesgruppsvis skulle ha kunnat bidra till sådana möten på ett tidigare stadium i projektet än vad som nu sker. I PKn står dock angivet att analyserna ska ske med delaktighet av *samtliga anställda från respektive verksamhet*, varför analyser yrkesgruppsvis inte kunde genomföras.

Eftersom analyserna ska genomföras verksamhetsvis är det också svårt att få till stånd förändringar på en annan hierarkisk nivå än i den egna verksamheten. Fungerande modeller för ökad jämställdhet mellan kvinnor och män kräver rimligtvis engagemang inte bara från en enskild verksamhet utan också från kommunen och kanske arbetsmarknaden i stort. Flera av de intervjuade uppgav att kraven på analysernas utformning inte stimulerar till mer genomgripande förändringsarbete i kommunerna.

Samtliga medlemmar i projektledningsgruppen hävdade under intervjuerna att Svenska ESF-rådets tolkning av vad som är en stödberättigad kompetensutvecklingsåtgärd kan utgöra ett hinder för kommunerna att nå syftet med Växtkraft Mål 3. I skrivande stund pågår fortfarande samtal mellan GR och Svenska ESF-rådet om vilka slags åtgärder som kan stödjas i Steg 2. Det gäller exempelvis validering av deltagarnas yrkeskunskaper, teambildning, nätverksutbyte och vissa insatser för att förebygga ohälsa på arbetsplatserna. Vad utfallet av samtalen blir återstår att se. Som jag tidigare nämnt utgår inte heller stöd för vikariekostnader vilket utgör ett hinder för många kommunala arbetsplatser att delta i Växtkraft Mål 3-projekt. Den stora kostnaden för många av dessa arbetsplatser är inte avgiften på en kurs, utan lön till de vikarier som måste sättas in när den anställde går kursen.

6. Erfarenheter av att driva samlingsprojekt

I den här rapporten har jag beskrivit kompetensanalys- och kompetensutvecklingsprojektet Samlat GREpp. Jag har också redogjort för EU-programmet Växtkraft Mål 3. I föregående kapitel besvarade jag utvärderingsuppdragets två frågeställningar genom att beskriva hur samarbetet mellan GR, AMS och Svenska ESF-rådet fungerat samt diskuterade på vilket sätt reglerna för stöd till kompetensutvecklingsanalyser påverkar GR-kommunernas möjligheter att nå syftet med Växtkraft Mål 3. I rapportens sista kapitel sammanfattar jag mina iakttagelser av hur det kan vara att driva ett samlingsprojekt med stöd från Svenska ESF-rådet. Jag diskuterar särskilt hur EUs arbetsmarknadspolitik har omsatts i lokal praktik i projektet Samlat GREpp. Avslutningsvis specificerar jag några lärdomar som kan dras utifrån parternas erfarenheter av ansökningsprocessen inför framtida samlingsprojekt och kompetensutvecklingsanalyser.

Från idé om ökad konkurrenskraft till vision om rättvisa

Inledningsvis beskrev jag Europeiska socialfonden som EUs huvudsakliga finansiella verktyg för att genomföra den europeiska sysselsättningsstrategin och EUs arbetsmarknadspolicy. Genom att stödja kompetensutvecklingsinsatser i perspektivet av ett livslångt lärande antas både individer och företag öka sin konkurrenskraft på en hårdnande global marknad: *”kompetensutveckling för anställda som kombineras med organisationsutveckling skapar förutsättningar för produktivitetsförbättringar och tillväxt samt kan bidra med hållbar utveckling och ett hållbart arbetsliv”* (PKn, sidan 14).

Idén att kompetensutveckling leder till att företag och verksamheter kan hävda sig i en allt starkare internationell konkurrens fungerar inte särskilt väl som argument för mer kompetensutveckling i den offentliga sektorn. Här blir det tydligt att Europeiska socialfonden ursprungligen konstruerades för att ge stöd till privata företag och inte verksamheter i den offentliga sektorn. Kommunal verksamhet – som ju projektet Samlat GREpp omfattar – styrs enligt andra principer än marknadsmekanismer. GRs kommuner kan inte flytta äldreboenden och förskolor till exempelvis Indien även om det skulle visa sig vara billigare att bedriva omsorg där. Kopplingen mellan kommunernas ekonomiska resultat och personalens arbetsinsats är liten. Kommunernas huvudsakliga inkomstkällor är skatter, statsbidrag och avgifter. Efterfrågan på kommunala tjänster beror till stor del på kommuninvånarnas ålder, hälsotillstånd och boendeförhållanden. Kommunerna styrs av politiker och det är de kommunanställdas uppgift att bedriva den verksamhet som politiker-na beslutat om.

Ökade kunskaper hos offentliganställd personal leder inte självklart till effektivitetsvinster eller minskade kostnader för att bedriva offentlig verksamhet. Den medicinska forskningen bidrar exempelvis med att fler och fler sjukdomstillstånd kan botas eller lindras. Detta innebär i sin tur att kostnaderna för att bedriva sjukvård ökar eftersom de nya forskningsrönen medför att mer komplicerade – och dyra – behandlingar kan genomföras. Därmed inte sagt att kompetensutveckling i offentlig sektor är av ondo – tvärt om! Sådan kompetensutveckling kan leda till avsevärda mervärden, till exempel i form av räddade liv och ökad livskvalitet bland patienter, klienter och andra brukare av offentliga tjänster. Däremot leder sådan kompetensutveckling inte nödvändigtvis till minskade kostnader och ökad effektivitet i enlighet med EUs arbetsmarknadspolicy. För att EUs arbetsmarknadspolicy ska kunna genomföras i offentliga verksamheter krävs andra argument än ökad konkurrens på en hårdnande global marknad. Med andra ord – idén om kompetensutveckling måste översättas för att fungera i detta sammanhang.

I projektet Samlat GREpp har en sådan översättning skett. Även om målen med Samlat GREpp nästan ordagrant överensstämmer med de mål som finns uppställda i PKn för kompetensutvecklingsanalyser, lanseras inte Samlat GREpp som ett projekt som ska leda till ökad konkurrenskraft hos kommunala verksamheter. Istället genomsyras Samlat GREpp av en rättvisetanke. Genom deltagande i projektet ska kommunanställda som tidigare inte fått särskilt mycket kompetensutveckling få denna möjlighet. Det som hittills huvudsakligen varit förbehållet en viss grupp kommunanställda ska nu erbjudas alla. Därigenom förväntas brukare få bättre stöd, hjälp och service.

Det finns alltså förhoppningar om att projektet på lång sikt kan bidra till att förbättra för svaga och utsatta grupper i samhället – och därmed – åtminstone indirekt – leda till ökad rättvisa.

De företag som var verksamma vid förra sekelskiftet behövde framförallt uppfylla ett krav: att producera varor och tjänster på ett effektivt sätt. För att dagens företag och organisationer ska uppfattas som legitima måste de anpassa sig till många andra krav från omvärlden. En källa till alla dessa krav är att det har skett en rättighetsexpansion i samhället som gör att företag och organisationer måste ta hänsyn till många fler grupper och fenomen än tidigare (Meyer med flera 1997, Ramirez och Meyer 1998). Det räcker inte att som tidigare tillfredsställa ägarnas vinstkrav eller skattebetalarnas krav på effektivt resursutnyttjande av skattemedel. Dagens organisationer – privata företag såväl som offentliga verksamheter – måste visa att de tar ansvar för alltifrån anställdas hälsa och jämställdhet till ozonskiktet och diverse djurarters fortsatta existens (Fernler och Svedberg Nilsson 2005, sidan 15). De senaste årens diskussioner om ”corporate citizenship”, det vill säga att företag bör agera som medborgare och ta ett socialt samhällsansvar, är en god illustration av hur breda dessa krav är (Bhimani och Soonawalla 2005). Samlat GREpp är ett kompetensutvecklingsprojekt som särskilt riktar sig till lågutbildade grupper och kvinnodominerade arbetsplatser. Projektet framställs även kunna bidra till att verksamheterna utvecklas så att de på ännu bättre sätt kan lösa sitt uppdrag och att brukarnas situation därigenom gynnas. Samlat GREpp uppfyller många av alla de rättvisekrav som ställs på dagens organisationer. Sammanfattningsvis kan man därför konstatera att Samlat GREpp ur flera synvinklar utgör ett exempel på en aktivitet som kan bidra till att stärka medverkande aktörers legitimitet.

Sammanfattande iakttagelser

En översättning av EUs arbetsmarknadspolicy har alltså skett i projektet Samlat GREpp för att passa in i den lokala kontext som svenska kommuner utgör. Som projektägare har GR lyckats översätta och förpacka EUs arbetsmarknadspolicy i en projektmodell som skapar mervärde för medverkande aktörer. Samtidigt är utformningen av projektet hårt styrd av existerande regler för tilldelning av stöd för kompetensutvecklingsanalyser och kompetensutveckling. Svenska ESF-rådet intar i detta sammanhang en stark roll som idébärare. Det är Svenska ESF-rådet som tolkar de övergripande reglerna som fastställts i SPDn och PKn till konkreta beslut om möjliga handlingar i enskilda projekt.

GR som projektägare har både under planeringen och genomförandet av projektet försökt agera översättare för att kunna anpassa kompetensutvecklingsidén till den lokala kontext som deltagande kommunala verksamheter utgör. De har inte alltid fått gehör för sina synpunkter. De personer jag intervjuat i utvärderingen av projektet framhåller att det bitvis inte varit möjligt att utforma projektet efter egna behov. Regelverket har inte tillåtit vissa lösningar. Det gäller exempelvis önskemål om mer tid och pengar för projektplanering och projektadministration eller att genomföra kompetensutvecklingsanalyserna yrkesgruppsvis istället för enhetsvis. Flera av de intervjuade poängterar också att regelsystemet inte är anpassat för att stödja samlingsprojekt. Trots att det i SPDn (2004, sidan 70) poängteras att Växtkraft Mål 3 ska främja innovativa förslag och flexibilitet i utbildningssystemet, leder kompetensutvecklingsanalyser och kompetensutvecklingsinsatser som bedrivs med stöd från Svenska ESF-rådet snarare till likriktning än nytänkande.

Översättningen har således inte kunnat ske i den omfattning som enligt GR och kommunerna bäst skulle gynnat enskilda deltagare och medverkande enheter. Men det är inte bara regelverket utan också bristen på tid som bromsat översättningsprocessen. Om tiden för projektplanering varit mer omfattande skulle det sannolikt varit möjligt för GR och kommunerna att i större omfattning än vad som skedde påverka utformningen och innehållet i kompetensutvecklingsanalyserna. I projektet kom nu istället konsultbolaget Preera att inta rollen som översättare i sammanhanget.

Trots att Samlat GREpps styrgrupp bitvis framfört stark kritik mot det regelverk som styr tilldelning av medel från Svenska ESF-rådet framhåller man ändå att man är mycket nöjd med det stöd och den hjälp man fått från sin handläggare. Det är alltså systemet snarare än den enskilda handläggaren eller det lokala ESF-kontoret man inte är nöjd med. Samtidigt framhåller styrgruppens medlemmar att de kan se stora vinster med projektet i sin nuvarande utformning. Exempel på sådana vinster är minskad administration av kompetensutvecklingssatsningar i de medverkande verksamheterna samt möjlighet till nätverksbyggande och erfarenhetsutbyte över kommun- och verksamhetsgränser. Mina intervjuer och samtal med deltagare, processansvariga och enhetschefer stödjer också denna åsikt. Själv kan jag se att det regelverk för stöd till kompetensutvecklingsanalyser som finns specificerat i exempelvis PKn har bidragit till att kommunerna faktiskt dragit igång ett gemensamt kompetensutvecklingsarbete – något som, åtminstone enligt de personalchefer jag intervjuat, annars inte skulle kommit till stånd i sådan omfattning som nu skett. Stödet från Svenska ESF-rådet har gett kommunerna en knuff att komma igång med arbetet. Kraven på kompetensutvecklings-

analysernas utformning har dessutom medfört att alla medarbetare i de deltagande verksamheterna samlats för att diskutera verksamhetens utveckling. Detta har inte skett i någon större omfattning tidigare och upplevdes enligt intervjuer med deltagarna som oerhört positivt och utvecklande.

Mer definitiva slutsatser av projektet kan dock inte dras i skrivande stund. De samlade effekterna av projektet utvärderas fortfarande. Resultaten från detta arbete ska publiceras i två kommande rapporter.

Lärdomar från Samlat GRepp

Rapporten om Samlat GRepp är nästan slut. Jag avslutar med att sammanfatta några av de viktigaste lärdomar jag anser att man kan dra av projektet och som kan vara värdefulla att ha i åtanke inför uppstart och genomförande av liknande EU-finansierade kompetensanalysprojekt:

- *Det finns många fördelar med att driva samlingsprojekt.* Eftersom det är projektägaren som sköter administrationen av projektet och kontakterna med Svenska ESF-rådet kan medverkande enheter fokusera på kompetensutvecklingsarbetet istället för EUs regelverk. Samlingsprojekt kan därför bidra till att verksamheter som inte själva anser sig ha tillräckligt med tid eller kunskaper att skriva en egen projektansökan ändå får möjligheten att ta del av Svenska ESF-rådets stödmedel. Samlingsprojekt ökar därmed chansen att nå andra målgrupper än högt utbildade och ”projektvana” verksamheter. Andra fördelar med samlingsprojekt är möjligheterna till erfarenhetsutbyte över verksamhetsgränser.
- *Samlingsprojekt tar mycket tid att administrera för projektägaren.* Planering av samlingsprojekt och skrivning av projektansökan till Svenska ESF-rådet tar flera månader att genomföra på ett bra sätt. För planering utgår inget stöd från Svenska ESF-rådet varför presumtiva projektägare måste vara villiga att antingen stå för denna kostnad själva eller komma överens med medverkande enheter om att dela på kostnaden.
- *Regelverket är inte anpassat för samlingsprojekt.* Regelverket för tilldelning av stöd från Svenska ESF-rådet till kompetensutvecklingsanalyser och kompetensutveckling utformades ursprungligen för enskilda projekt och inte så kallade samlingsprojekt. Regelverket riskerar därför att i onödan försvåra arbetet i samlingsprojekt.

- *Samlingsprojekt präglas av osäkerhet.* Eftersom regelverket är otydligt och det exempelvis inte finns garantier för att beslutade medel faktiskt utbetalas av AMS tar projektägare till samlingsprojekt en ekonomisk risk. Det är viktigt att fundera över om man som projektägare faktiskt har råd att ta denna risk eller om någon form av kontrakt med medverkande enheter behöver upprättas för att minska projektägarens risktagande.
- *Regelverket begränsar möjligheterna till lokal översättning.* Som projektägare eller deltagare i ett samlingsprojekt för kompetensutveckling är det viktigt att vara medveten om att stöd från ESF-rådet ställer krav på projektens form och innehåll. Det går inte alltid att göra exakt som man vill. Regelverket främjar därför i första hand likriktning istället för nytänkande.
- *Vikariekostnader ersätts inte.* Merparten av de verksamheter som deltar i Samlat GREpp kan inte stänga ned sin verksamhet för att skicka personalen på utbildning utan att anlita vikarier. Brukare behöver ju omvårdnad och service dygnet runt. Vikariekostnaderna kan många gånger vara högre än kostnaden för att köpa en viss utbildning. Regelverket gör det därför svårare för vissa slags verksamheter att delta i Växtkraft Mål 3-projekt.
- *Stöd för kompetensutvecklingsåtgärder betalas bara ut för kurser och utbildningar.* Men lärande kan ske på många andra sätt, exempelvis genom nätverksträffar och praktik. Regelverket riskerar att leda till en smal syn på vad kompetensutveckling är och hur den kan bedrivas.
- *Målgruppen för projektet träffar sällan andra inom sin yrkesgrupp utanför den egna arbetsplatsen.* Kompetensutvecklingsanalyser yrkesgruppsvis skulle ha kunnat bidra till sådana möten på ett tidigare stadium i projektet än vad som nu sker. I PKn står dock angivet att analyserna ska ske med delaktighet av *samtliga anställda från respektive verksamhet*, varför analyser yrkesgruppsvis inte kunde genomföras.
- *Det går att starta upp stora projekt på relativt kort tid.* När flera kommuner och kommunala verksamheter ska samarbeta är förankringsarbetet ofta omfattande. Samlat GREpp är ett bevis på att vägen från prat till handling inte behöver vara lång. Bidrog kanske regelverket till att minimera antalet handlingsalternativ vilket i sin tur underlättade projektets genomförande?

Referenser

- AMS/Svenska ESF-rådet, 2001:26 *ESF-rådets föreskrifter om handläggning av stöd*.
- Augustsson, Fredrik och Åke Sandberg (2003) "Time for Competence?: Competence Development Among Interactive Media Workers". I: Garsten, Christina och Kerstin Jacobsson (red) *Learning to be employable. New agendas on work, responsibility and learning in a globalizing world*. New York: Palgrave Macmillan.
- Berger, Peter och Thomas Luckman (1967) *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Bhimani, Alnoor och Kazbi Soonawalla (2005) "From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum". *Journal of Accounting and Public Policy*. Nummer 24, sidorna 165-174.
- Blomquist, Christine (1996) *I marknadens namn. Mångtydiga reformer i svenska kommuner*. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Burns, Tom R. och Helena Flam (1987) *The Shaping of Social Organizations: social rule system theory with applications*. London: Sage.
- Cohen, Michael D; James G March och Johan P Olsen (1972) "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, Nummer 17, Volym 1, sidorna 1-25.
- Czarniawska, Barbara och Guje Sevón (1996) "Introduction". I: Czarniawska, Barbara och Guje Sevón (red) *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter.
- Erlingsdóttir, Guðbjörg (1999) *Förförande idéer*. Akademisk avhandling. Lund: Ekonomihögskolan.
- Fernler, Karin och Karin Svedberg Nilsson (2005) "Det nya regelsamhället". I: Svedberg Nilsson, Karin; Roger Henning och Karin Fernler (red) *En illusion av frihet? Företag och organisationer i regelsamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Forsell, Anders och David Jansson (2000) *Idéer som fångslar*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Förordning (EG) nr 1260/99 om allmänna bestämmelser om strukturfonderna.

- Gunieriussen, Willy (1997) *Aktör, struktur, handling*. Lund: Studentlitteratur.
- Giddens, Anthony (1984) *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Göteborgsregionens kommunalförbund (2005) *Projektplan för Samlat GREPP 1. Samlingsprojekt för kompetensanalys – Växtkraft Mål 3*.
- Henning, Robert (2005) "Regler i retorik och praktik. Lokal tolkning av myndighetsmodeller för samverkan". I: Svedberg Nilsson, Karin; Roger Henning och Karin Fernler (red) *En illusion av frihet? Företag och organisationer i regelsamhället*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsson, Kerstin (2001) *Employment and social policy coordination: a new system of EU governance*. Paper for the Scanor Workshop on Transnational Regulation and the Transformation of States. Stanford University, 22-23 juni 2001.
- Jacobsson, Kerstin (2002) *Soft regulation and the subtle transformation of states: The case of EU employment policy*. Score reserach report 2002:4.
- Jacobsson, Kerstin (2003) "A European Politics för Employability: The Political Discourse on Employability of the EU and the OECD". I: Garsten, Christina och Kerstin Jacobsson (red) *Learning to be employable. New agendas on work, responsibility and learning in a globalizing world*. New York: Palgrave Macmillan.
- Johnson, Björn (2003) *Policyspridning som översättning*. Akademisk avhandling. Lunds universitet: Statsvetenskapliga institutionen.
- Larsen, Theresa och Eva Sennemark (2006) *Krav eller möjlighet? Kommunanställdas erfarenheter av att medverka i kompetensanalysprojektet Samlat GREPP*. Göteborg: FoU i Väst/GR.
- Latour, Bruno (1986) "The Power of Associations", sidorna 264-280. I: John Law (red) *Power, Action and Belief*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Latour, Bruno (1998) *Artefaktens återkomst*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Lippi, Andrea (2000) "One Theory, Many Practices. Institutional Allomorphism in the Managerialist Reorganization of Italian Local Governments". *Scandinavian Journal of Management*. Volym 16, Nummer 4, sidorna 455-477.
- Meyer, Brian med flera (1997) "The structuring of a world environmental regime 1870-1990". *International Organizations*, Nummer 51, Volym 4, sidorna 623-651.
- Ramirez, Francisco och John Meyer (1998) "Dynamics of citizenship development and the political incorporation of women: A global institutionalization research agenda". I: McNeely, Conni (red) *Public rights, public rules: constituting citizens in the world policy and national policy*. New York: Taylor Francis.
- Reviderat Samlat Programdokument för Växtkraft Mål 3 under 2000-2006 i Sverige. Regional Plan för Växtkraft Mål 3 i Göteborg 2005.
- SFS 1999:1424 om förvaltning av EG:s strukturfonder
- SOU 2005:93 *Stärkt konkurrenskraft och sysselsättning i en ny geografi – en samlad förvaltning med politisk styrning. Delbetänkande av Organisationsutredningen för regional tillväxt*. Stockholm: Fritzes kundtjänst.

Statskontoret (2002) *Det regionala experimentet. Lärande nätverk för regional utveckling.*

Svenska ESF-rådet (2003) *Halvtidsutvärderingen av Växtkraft Mål 3 i Sverige.*

Svenska ESF-rådet/AMS ESF (2005) *Projekthjälpredan för Mål 3 projekt, Analys och Kompetensutveckling. Åtgärderna 1:1, 1:2. Ansökningar och beslut fattade efter 2004-09-01.*

Svenska ESF-rådet (2005) *Programkomplement för Växtkraft Mål 3 i Sverige.*

Bilaga I

Förteckning över intervjuade personer

Jenny Perslow, f d projektledare för Samlat GREpp

Christina Nyström, nuvarande projektledare för Samlat GREpp, medlem i Samlat GREpps styrgrupp, även administrativ chef på GR

Anders Helsing, nuvarande projektledare för Samlat GREpp, medlem i Samlat GREpps styrgrupp, ansvarig för EU-frågor på GR, sitter även med som representant för GR/GR-kommunerna i partnerskapet för Växtkraft Mål 3 i Göteborg

Gustav Höjer, chef för GR Arbetsmarknad, sammankallande i GRs personalchefs nätverk, medlem i Samlat GREpps styrgrupp

Helen Torstensson, personalchef i Göteborgs Stad, stadskansliet, medlem i Samlat GREpps styrgrupp och GRs personalchefs nätverk

Eva Kataoka, personalchef i Kungälv kommun, medlem i Samlat GREpps styrgrupp och GRs personalchefs nätverk

Roland Ödh, personalchef i Alingsås kommun och medlem i GRs personalchefs nätverk (telefonintervju)

Ann-Sofie Waltilla, ekonomiansvarig på GR för Samlat GREpp

Ann Tidqvist, ansvarig handläggare för projektet Samlat GREpp på Svenska ESF-rådet

Bilaga 2

Göteborgsregionens kommunalförbund (GR)

GR är en samarbetsorganisation för tretton kommuner i Västsverige. Tillsammans har medlemskommunerna drygt 872 000 invånare. Förbundets uppgift är att verka för samarbete över kommungränserna och vara ett forum för idé- och erfarenhetsutbyte inom regionen. GR har förutom en administrativ enhet, fyra avdelningar som arbetar med olika kommunala frågor: *GR Planering* för övergripande samhällsplanering, trafik och miljö, *GR Kompetens* för samverkan inom arbetsmarknad, socialtjänst, vård och omsorg, EU och internationalisering, kurser, seminarier och konferenser för kommunanställda och förtroendevalda, *GR Utbildning* för utbildningssamverkan, gymnasieintagning, vuxenutbildning, internationellt forum, pedagogiskt centrum och läromedel samt *FoU i Väst/GR* för forskning och utveckling inom det sociala området. GR arbetar på uppdrag av medlemskommunerna och i samverkan med dessa och andra organisationer i det omgivande samhället.

GR har ett förbundsfullmäktige med 91 ledamöter och en förbundsstyrelse med 22 ledamöter och 11 suppleanter. Verksamheten vid GR finansieras dels genom årsavgifter från medlemskommunerna och dels genom intäkter från kurser, konferenser och utredningsarbeten. GR har en omsättning på cirka 170 miljoner kronor per år. Förutom att vara ett kommunalförbund för de tretton medlemskommunerna är GR sedan 2001 också ett av de fyra regionala kommunförbunden i Västra Götaland.

Bilaga 3

Intervjuguide

1. Berätta lite om vad du gör i ditt arbete och på vilket sätt du varit involverad i Samlat GREpp.
2. Vilka personer har du arbetat tillsammans med i (ansökningsförfarandet av) Samlat GREpp?
3. Hur kom du själv i kontakt med projektet för första gången?
4. Berätta hur själva ansökningsförfarandet av medel från Svenska ESF-rådet har gått till. Vad har du själv gjort? Visa mig gärna dokument, dokumentationssystem!
5. Är det något speciellt i ansökningsförfarandet som varit svårt, komplicerat, bra osv (i förhållande till andra Mål 3-projekt/kompetensutvecklingsprojekt/satsningar)?
6. Samlat GREpp är ju ett sk samlingsprojekt. Vad är speciellt med det i förhållande till andra projekt? Vad är positivt/negativt med ett samlingsprojekt enligt din synvinkel? Hur tycker du att ansökningsförfarandet fungerar för ett samlingsprojekt?
7. Har du tidigare arbetat med kompetensutvecklingsprojekt eller Växtkraft Mål 3-projekt? Om ja, har något varit speciellt med Samlat GREpp i förhållande till andra liknande projekt? Om ja, vad?
8. Vad anser du är målsättningen med Samlat GREpp? Med Växtkraft Mål 3?
9. Vad är kompetens för dig? Hur ser man på begreppet kompetens inom din verksamhet?
10. Ett av syftena med insatsområde 1 och 2 inom Växtkraft Mål 3 är att enskilda anställda ska stärka sin ställning på arbetsmarknaden, d v s bli mer anställningsbara. Vad anser du/din verksamhet är viktiga egenskaper/kompetenser hos en individ för att vara anställningsbar på dagens/framtidens arbetsmarknad?

11. Anser du att kompetensutvecklingsanalyser/kompetensutveckling med stöd från Svenska ESF-rådet är en bra metod för att uppnå ovanstående mål? Varför, varför inte?
12. Kan du se att det finns några motsättningar mellan de målsättningar olika parter har med Samlat GREpp och andra liknande kompetensanalysprojekt? Tex mellan individ, verksamheter, ESF-rådet, AMS, SPDn, EU-kommissionen? (läs lite om målen!)
13. Hur tycker du att samarbetet mellan GR, Svenska ESF-rådet och AMS fungerat? Vad har varit svårt, bra, komplicerat osv?
14. På vilket sätt upplever du att regelverket kring tilldelning/ansökan av medel från ESF-rådet inom insatsområde 1:1 kompetensanalyser underlättar/försvårar möjligheterna för GR-kommunerna att nå syftet med Växtkraft Mål 3?
15. Vilka lärdomar anser du kan dras utifrån parternas erfarenheter av ansökningsprocessen inför framtida ansökningar? Finns det något du skulle vilja fungerat annorlunda? Vad i så fall?

Bilaga 4

Medverkande enheter

Ale kommun:

Björklövens förskola
Gunnarsgårdens förskola
Lillgårdens förskola

Alingsås kommun:

Handikappomsorgen
Parkförvaltningen
Räddningstjänsten
Sport/Rekreation

Göteborgs kommun:

Park- och naturförvaltningen
SDF Backa Hemtjänst
SDF Bergsjön Hemtjänst
SDF Biskopsgården Kostenheten
SDF Biskopsgården Lokalvård
SDF Centrum Bemanningen
SDF Centrum Gruppboende Ågatan
Måltidsservice äldreomsorg
SDF Centrum Gruppboende Blåelden
SDF Centrum Kost
SDF Centrum Personlig Assistans
SDF Centrum Service
SDF Gunnared Personlig Assistans
SDF Härlanda Personlig Assistans
SDF Kortedala Personlig Assistans
SDF Lundby Personlig Assistans
SDF Lärjedalen Centralkök
SDF Lärjedalen Serviceenhet
SDF Torstlanda Lokalvård
SDF Örgryte Personlig Assistans

Härryda kommun:

Måltidsservice grundskola
Måltidsservice gymnasium

Kungsbacka kommun:

Lokalvård
Simhall
Äldreomsorg

Kungälv kommun:

Hus & Mark

Lerums kommun:

Park/anläggning
Skolmåltid
Städ/vaktmästeri

Lilla Edet:

LSS

Partille kommun:

Kommunledning/löneservice,
administration
Sociala teamet administration
Vård- och omsorg administration

Stenungsunds kommun:

Måltidsverksamheten skola/
barnomsorg

Tjörns kommun:

Måltidsverksamheten skola/
barnomsorg
Färjetrafiken
Lokal och anläggning
Räddningstjänsten

Öckerö kommun:

Kostenheten
Lokalvård

Bilaga 5

Medverkande yrkeskategorier som lämnat in en utvecklingsplan (Källa: Slutrapport steg 1:1, GR & Preera)

YRKE	ANTAL		
Lokalvårdare	169	Samordnare	4
Personlig assistent	104	Avdelningschef	3
Kokerska	89	Distriktschef	3
Ekonomibiträde	78	Djurskötare	3
Köksbiträde	56	Förman Park & Natur	3
Undersköterska	56	Insatsledare	3
Vårdare	43	Kock	3
Habiliteringspersonal	39	Tekniker	3
Fastighetsskötare/ Vaktmästare	34	Brandmästare	2
Parkarbetare	31	Controller/ Administrativ chef	2
Gaturenhallare	30	Kassörskä	2
Barnskötare	28	Maskinförare	2
Brandman	27	Systemförvaltare	2
Vårdbiträde	24	Transport	2
Förskolelärare	14	Utredare	2
Badmästare	11	Befälhavare	1
Ekonom	10	Biståndshandläggare	1
Föreståndare	10	Brandinspektör	1
Arbetsledare	9	Chaufför	1
Enhetschef	9	Fritidskonsulent	1
Administratör	8	Grupphandledare	1
Serviceassistent	7	Instruktör	1
Assistent	6	IT-samordnare	1
Badvakt	5	Lönechef	1
Parkintendent	5	Materialansvarig	1
Räddningschef	5	Måltidschef	1
Grönskötare	4	Sekreterare	1
Löneadministratör	4	Serveringsbiträde	1
Maskin/däcksmän	4	Socialpedagog	1
		Trädgårdsmästare	1

Rapporter från FoU i Väst/GR

- 3:2006 Att bo eller inte bo. Om satsningen ”Bra boende” i stadsdelen Bergsjön i Göteborg och om strategier för att motverka hemlöshet *Catharina Thörn*
- 2:2006 Att bemästra missbruk hos ungdomar. Ungdomsteamet Mini Marias öppenvård för ungdomar och familjer *Annika Hallén Hemb/Pia Färdig*
- 1:2006 Att ta bort trösklarna till ett självständigt liv. Slutrapport från studien om nyttan och värdet av bostadsanpassningar *Lisbeth Lindahl/Rebecka Arman*
- 9:2005 Katalysatormodellen i brottspreventiv samverkan. Utvärdering av Ung och Trygg i Göteborgs första fas *Torbjörn Forkby/Theresa Larsen*
- 8:2005 Ledarskap och sjukfrånvaro. En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro *Ingrid Tollgerdt-Andersson*
- 7:2005 In i hjärtat och upp i huvudet. Om betydelsen av FoU-stipendier vid FoU i Väst/GR *Elisabeth Beijer*
- 6:2005 En förändrad livsvärld. Äldres upplevelser av sin rehabiliteringssituation efter en sjukhusvistelse *Gill Asplin/Lisbeth Lindahl*
- 5:2005 Personligt Ombud. Erfarenheter från arbete med psykiskt funktionshindrade personer i Västra Götaland. En antologi om och av personliga ombud och deras uppdragsgivare/klienter *Red. Lars Rönmark*
- 4:2005 Det möjligas konst. Om ekonomiskt bistånd, utredning och rehabilitering *Red. Peter Dellgran/Socialsekreterare från SDF Biskopsgården*
- 3:2005 Nyttan och värdet av bostadsanpassningar ur olika perspektiv, delrapport 1. En studie gjord i Göteborgs Stad om nyttan och värdet av bostadsanpassningar *Rebecka Arman/Lisbeth Lindahl*
- 2:2005 Hur lagar man ett hjärta? Berättelser om BUP-personalens arbete med brandungdomarna i Göteborg *Cajsa Malmström*
- 1:2005 Att samordna stöd. Om det långsiktiga arbetet i Göteborg efter branden 1998 *Ann-Sofie Magnusson*
- 5:2004 Kidnappad av verkligheten. Om vägar ut ur långvarigt ekonomiskt biståndsmottagande *Lennart Forsberg*
- 4:2004 Att få vara den jag är – trots allt. Om hälso- och sjukvård på ett äldreboende *Anette Hansson Klevner/Maria Karlsson*
- 3:2004 Multiversitetet. Förnyelse av högre utbildning i samverkan med kommuner och universitet *Claes Alexandersson*
- 2:2004 På väg mot en möjliggörandets praktik. Samverkan mellan barn och ungdom i riskzon i Kungsbacka. En slutrapport från utvärderingen av B.U.S. *Torbjörn Forkby*
- 1:2004 Behövs det böcker på äldreboendet? Bibliotekens medier – en resurs inom äldreomsorgen *Lena Frändberg*

- 6:2003 Vad styr patientens väg genom vården? *Reidun Johansson/Gun Pettersson*
- 5:2003 Bevilja och ta emot hjälp. Om biståndsbedömare och äldre i kommunal äldreomsorg *Monica Nordström/Anna Dunér*
- 4:2003 Samhörighet och plikt. Om anhörigvårdare med icke-svensk bakgrund *Eva Hildeblom*
- 3:2003 En vit julgran och gulliga tapeter på toaletten. Utvärdering av ungdomsteamets förebyggande arbete i Bergsjöskolan, slutrapport *Torbjörn Forkby*
- 2:2003 Att finna sin väg. Socialt arbete i mötet mellan frivilliga och offentliga organisationer *Red. Lars Rönmark*
- 1:2003 Dilemman i biståndsbedömarnas yrkesutövning *Anna Dunér/Monica Nordström*
- 7:2002 Det är vi och vi är tillsammans. Sju manliga anhörigvårdare berättar *Annika Strandberg*
- 6:2002 Livet på en dagcentral. Om hälsofrämjande arbete och utveckling av stödande miljöer för äldre *Lena Lindell*
- 5:2002 Kvinnligt möte – en kraft på väg ur missbruk. Om erfarenheter från en forsknings- och utvecklingscirkel om stöd till kvinnor med missbruk och deras familjer *Red. Karin Trulsson*
- 4:2002 Att ge vardagsstöd till människor med funktionshinder *Red. Tone Engen/Anette Klippe/Per Skoglund*
- 3:2002 Upptäckten av det kvinnliga perspektivet. Om kvinnor och män i missbruksbehandling *Annika Hallén Hemb/Pia Olsson* (upplagan slut)
- 2:2002 Levande mötesplatser – om att skapa nätverk. Kollegiegranskning i tre projekt inriktade på folkhälsoarbete för äldre *Monica Nordström*
- 1:2002 Utvärderingsverkstäder – stöd för interna utvärderingar *Per-Åke Karlsson*
- 7:2001 Visionen om professionen *Torbjörn Forkby*
- 6:2001 Från kulturkrock till minibyråkrati *Torbjörn Forkby*
- 5:2001 Vad vill anhörigvårdarna i Göteborg? *Ingela Kraft*
- 4:2001 Att möta det man möter. Erfarenheter från Stödcentrum efter brandkatastrofen i Göteborg *Red. Lars Rönmark*
- 3:2001 Hembesök – ett arbetssätt i socialt omsorgsarbete *Monica Nordström/Anna Dunér*
- 2:2001 Kvalitetsutveckling genom erfarenhetsutbyte *Leila Billqvist*
- 1:2001 På natten ringdes jag in. Att lära sig av det oförutsebara i krisgruppernas arbete efter branden på backaplan i oktober 1998 *Tuija Nieminen Kristofersson*

