



Slutrapport för ESF- projekt Spången

Augusti 2022

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	4
1.1	Om projektet	5
1.2	Projektets genomförda utbildningar/kurser	6
1.3	Förutsättningar som påverkat projektet.....	7
1.4	Kvalitativa resultat	8
1.5	Projektets lärdomar	9
2	Projektidé och förväntat resultat	12
2.1	Jobbrotationsmodellen	12
2.2	Fokus på deltagarnas behov	13
2.3	Arbetsgivarnas behov av stöd	14
2.4	Förväntade resultat och långsiktiga effekter	14
3	Projektets resultat, mål och indikatorer.....	16
3.1	Jobbrotationsmodellen	18
3.2	Fokus på deltagarnas behov	21
3.3	Arbetsgivarnas behov av stöd	23
4	Arbetsätt.....	25
4.1	Rekryteringsprocesser	26
4.2	Samverkansparter	26
4.3	Digitalisering	27
4.4	Horisontella principer.....	27
5	Kommunikation, spridning och påverkansarbete	30
5.1	Intern kommunikation	30
5.2	Extern kommunikation	31
6	Uppföljning och utvärdering	34
6.1	Samhällsekonomisk analys	34
6.2	Slututvärdering hösten 2021	36
6.3	Utvärdering av yrkessvenska	37
6.4	Utvärderaren om implementering.....	37
7	Användande av resultat.....	39
7.1	Jobbrotationsmodellen	39
7.2	Dokumentation och digital kompetensutbildning.....	40
7.3	Digital studieteknik	41



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

7.4	Arbetsgivarnas behov av stöd	42
8	Kommentarer och tips	43

1 Sammanfattning

Spången har varit ett kompetensförsörjnings- och jobbtrotationsprojekt med syfte att skapa en modell för hållbar kompetensförsörjning inom förskola, äldreomsorg och omsorg om personer med funktionsnedsättning. Det är en sektor som med åren kommit att bli ingångsporten till arbetslivet för många som har svenska som andra språk. Eftersom denna sektor under lång tid upplevt personalbrist har det lett till att många som saknat formell utbildning tillsvidareanställts. Ofta genom ett vikariat som med tiden omvandlats till en tillsvidareanställning.

Medarbetare inom förskola, äldreomsorg och funktionshinderomsorg har ett kvalificerat och ansvarsfullt arbete där allt fler befattningar kräver utbildning på lägst gymnasienivå. Ett grundkrav är att medarbetare ska behärska svenska språket i tal och skrift. Att kunna dokumentera på svenska är ett annat krav som ökar i och med digitaliseringen i samhället.

Den ursprungliga projektidén var att utbilda Stockholms stads medarbetare utan formell kompetens inom vård och omsorg samt förskola och parallellt i en jobbtrotationsmodell erbjuda vikarieanställningar för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Det visade sig dock att den tänkta målgruppen för vikarier i många fall hade stora utmaningar att leva upp till arbetsgivarnas krav på en fungerande ersättare för den medarbetare som skulle studera.

Det visade sig också att en större andel av såväl vikarierna som den ordinarie personalen saknade den kunskapsnivå i det svenska språket som är avgörande för att kunna genomföra de gymnasiala studier som projektet erbjöd. Många behövde även utveckla sin studieteknik då ett stort antal av såväl medarbetarna som vikarierna hade kort studiebakgrund eller var ovana vid den förhållandevis självständiga studieprocess som en samtida svensk gymnasieutbildning innebär. Många saknade också kunskap om digitalisering och dokumentation.

Utifrån de insikterna fick projektet ställa om och har också genomfört kurser i yrkessvenska. Det framkom att de medarbetare som fick chansen att gå dessa kurser inledningsvis var oroliga för att inte klara kursen. Men efteråt visade det sig att det gick över förväntan, och att flertalet beskriver att de genom kursen motiverats att studera vidare. Även en ”hybridkurs i yrkessvenska” har genomförts med gott resultat som syftar till att utveckla kursdeltagarnas kunskap i yrkessvenska, dokumentation, kommunikation och digitalisering.

Utvärderaren Sweco konstaterar att projekt som Spången är ett exempel på en insats där medarbetare förändrats i samband med utbildningsinsatsen. Det är alltså inte bara frågan om att förmedla kunskap i det svenska språket, digitalisering eller dokumentation. Det handlar lika mycket om att genom utbildningsinsatsen förändra en människas förhållande till andra människor och till det som vi ibland beskriver som samhället.

Då det saknas personal inom dessa bristyrken över hela landet och behovet av kompetensutveckling är skriande så kan projekt Spången säkert ge inspiration och lärdomar till andra.

1.1 Om projektet

ESF-projekt Spången finansierades helt av Europeiska Socialfonden (ESF). Projektägare var Stockholms stad, genom arbetsmarknadsförvaltningen, och projektet utfördes av verksamhetsområde Arbetsgivarsamverkan (AGS). Totalt har projektet haft en budget om 30,7 miljoner kronor att disponera. Projektet inleddes under hösten 2018 och skulle ha avslutats hösten 2021 men förlängdes ytterligare fram till juni 2022.

- Analys- och planeringsfas 2018-09-01 till 2019-07-31
- Genomförandefas 2019-08-01 till 2021-10-31 i förlängningen t.o.m. 2022-04-30
- Avslutningsfas 2021-11-01 till 2021-12-31 i förlängningen 2022-05-01 till 2022-06-30

Projektets organisation bestod av en projektgrupp som genomförde projektets aktiviteter, en styrgrupp med mandat att ta beslut, projektsamordnare och lärare på Åsö Vuxengymnasium, samt aktörer med expertkunskap som togs in efter behov i genomförandefasen.

Hur personalförsörjningen ska klaras inom stadens bristyrken är en fråga av stor vikt som är i behov av större samordning. För att äldreomsorgen, den sociala omsorgen och förskolan ska klara utmaningen att säkerställa rätt kompetens hos personalen krävs en starkare koppling till stadens vuxenutbildning som i sin tur behöver stärka kopplingen mellan dels formell kompetens och språkutveckling, dels mellan teori och praktik genom ett tätare samarbete med arbetsgivarna. För att få till denna samordning har projektet samarbetat med aktörer i den egna förvaltningen samt socialförvaltningen, äldreförvaltningen, utbildningsförvaltningen, personalstrategiska avdelningen på stadsledningskontoret och stadens stadsdelsförvaltningar.

Under hela projekttiden, inklusive projektets förlängning våren 2022, har Spången använt sig av extern utvärderare från företaget Sweco efter avrop från ett ramavtal för projektutvärdering som har upphandlats av Svenska ESF-rådet. Projektet har haft kontinuerliga avstämningar med utvärderaren för att stämna av de förändringar som projektet har stått inför. Spången har tagit till sig slutsatser ifrån utvärderarens rapporter och arbetat med dem för att styra projektet mot uppsatta mål. Innehållet har ofta bekräftat de förändringar som projektet har tvingats genomföra på grund av omständigheter som projektet har verkat i.

Projektgruppen och styrgruppen har utbildats i de horisontella principerna, med syfte att projektet skall genomlysas sin planering och sina resultat utifrån dessa. De horisontella principerna jämställdhet, tillgänglighet och icke diskriminering har varit en röd tråd igenom hela projektet för att säkerställa deltagande på lika villkor för kvinnor och män. Projektet erbjöd alla deltagare likartade förutsättningar för att studera och arbeta. De som behövde support erbjöds adekvat stöd både i studierna och i arbetet. Projektet har erbjudit stöd i studieteknik och studiestrategier för studieovana deltagare så att de kunde genomföra studierna och uppnå studiemålen. I samverkan med utbildningsanordnare och arbetsplatserna har de deltagare som behövde särskilt studiestöd erhållit det, t ex tolkar för en döv person och en stödresurs från skolan för dem med svåra sociala omständigheter. Projektets medarbetare har också fungerat som stöd och likaså SE-coacherna från Jobbtorgen, bl a i arbetet med intro- och utvecklingsplanerna för vikarierna på arbetsplatserna.

Sweco har under utvärderingsarbetet arbetat aktivt med de horisontella principerna i samband med de aktiviteter som genomförts inom ramen för utvärderingsarbetet. Swecos bedömning är att projektet har genomsyrats av ett hänsynstagande till de horisontella principerna.

1.2 Projektets genomförda utbildningar/kurser

Projektet har haft en samordnande roll i alla utbildningar och kurser som genomförts. Under och efter varje utbildningsinsats har uppföljningar och utvärderingar gjorts och resultatet använts för att göra förbättringar. Spången har genomfört tre uppdragsutbildningar med jobbrotation och kopplat till dem har projektet matchat vikarier till verksamheterna utifrån arbetsgivarens kravprofil och vikariernas möjlighet. Inför introduktion- och praktikstart för vikarier, samt inför utbildning- och jobbrotationsstart för medarbetare och vikarier har projektet samordnat mellan utbildningsanordnare, chefer och handledare på arbetsplatsen samt coacher på Jobbtorg.

Medarbetare

Period	Utbildning/kurs	Utförare
2019.11–2020.08	Vårdbiträde – 800 gymnasiepoäng (gyp)	Åsö vuxengymnasium
2020.01–2021.02	Barnskötare – 900 gyp*	Åsö vuxengymnasium
2020.11–2021.09	Vårdbiträde – 800 gyp	Åsö vuxengymnasium
2021.02–2021.05	Kompetensutveckling i svenska yrkesspråket - vård och omsorg	Hermods
2021.03–2021.05	Kompetensutveckling i svenska yrkesspråket - barnskötare	Hermods
2021.10 – 2021.12	Yrkessvenska med fokus på dokumentation och kommunikation	Åsö vuxengymnasium
2022.02 – 2022.04	Yrkessvenska med fokus på dokumentation, kommunikation och digitala verktyg	Åsö vuxengymnasium

Vikarier/kommunalt visstidsanställda

Period	Utbildning/kurs	Utförare
2019.08–2020.08	Introduktion-teori och praktik Vård- och omsorgsarbete 1, 200 gyp	Åsö vuxengymnasium
2019.11–2021.02	Introduktion-teori och praktik Barnskötare, 450–900* gyp	Åsö vuxengymnasium
2020.06–2021.09	Introduktion-teori och praktik Vård- och omsorgsarbete 1, 200 gyp	Astar (2020.06) Åsö vuxengymnasium

* i projektet erbjöds 900 gymnasiepoäng (gyp) av en barnskötarutbildning

Handledare på arbetsplats (medarbetare)

Period	Utbildning/kurs	Utförare
Höst 2019, höst 2020 och vår 2021	CMA-coachning och mentorskap på arbetsplatsen	AMF-Arbeitsgiversamverkan
Vår 2020 och höst 2020	Uppföljning CMA	AMF-Arbeitsgiversamverkan

1.3 Förutsättningar som påverkat projektet

Redan från början hade projektet stora kommunikationsutmaningar gentemot stadsdelarna. De var ju presumtiva ägare av projektresultaten och därmed Spångens främsta intressenter, men de hade inte varit tillräckligt delaktiga när ansökan skrevs. Under analysfasen besökte projektet, tillsammans med direktören för arbetsmarknadsförvaltningen och utvecklingschefen, nästan alla stadsdelar. Spången konkurrerade om verksamheter och stockholmsjobbare med en rad andra insatser och projekt som riktade sig mot samma målgrupper i stadsdelarna. För att de skulle välja att vara med i Spången så krävdes det att projektet kunde förklara vad det erbjöd i förhållande till andra satsningar, som t ex Äldreomsorgslyftet.

Låg kännedom om arbete inom funktionshinderomsorg ledde till att Spången fick få sökande till att bli vikarier inom berörda verksamheter inom LSS. För att synliggöra bristyrkets många jobbomöjligheter och kravprofil, utformade projektet därför ett marknadsföringsmaterial som har spridits både internt och externt.

Pandemin som bröt ut våren 2020 hade mycket stor påverkan på projektet då flera förutsättningar förändrades. Rekrytering av medarbetare till projektets utbildningar försvårades då arbetsgivarna hade svårt att skicka några medarbetare på kurs då de behövdes i verksamheten. Det blev också svårt att rekrytera kommunalt visstidsanställda till utbildningsstarten då coacherna på Jobbtorg behövde ställa om till ett digitalt arbetssätt i kontakt med de inskrivna personerna.

Utbildningsformen fick också ställas om från fysisk klassrumsundervisning till mer digital undervisningsform. Denna omställning medförde många nya utmaningar för projektet och utbildningsanordnaren. Under pandemin utformades en digital studieanpassning i dialog med utbildningsanordnare där projektet hittade olika lösningar för medarbetare och vikarier, bl a genom att anställa en IT-assistent.

Riksdagen tog beslut om att lägga ner extratjänster i januari 2019. Dessutom hade personer med extratjänst inte rätt att utföra ordinarie arbete. Arbete påbörjades för att hitta lösningen för möjlig anställning av personer med kommunal visstidsanställning så att de skulle få rätt att utföra ordinarie arbetsuppgifter och därmed vikariera för ordinarie personal som deltog i gymnasiala yrkesutbildningar. Lösningen blev yrkesintroduktionsavtalet BAL (Bestämmelser för arbetstagare i arbetslivsintroduktionsanställning) som har reglerat vikariernas anställningsvillkor och format projektets riktlinjer.

Arbetsförmedlingens omorganisation hösten 2019 ledde till att beslutstiden för ansökt anställningsstöd förlängdes. Detta fick negativa konsekvenser för projektet. Arbetsgivaren hade ansökt om anställningsstöd i samband med finansieringen av den kommunala visstidsanställningen och vikarierna kunde inte påbörja sitt vikariat förrän beslut om anställningsstöd var taget. De tilltänkta vikarierna fick fortsätta praktisera, men de fick inte utföra ordinarie arbetsuppgifter och den tänkta jobbroationen kunde därmed inte starta. Medarbetarnas utbildning startade som planerat och arbetsmarknadsförvaltningen fick i vissa fall finansiera en utomstående vikarie för att det verksamhetsmässigt skulle fortsätta fungera.

1.4 Kvalitativa resultat

Projektet har inte nått de kvantitativa projektmålen, men Spången har med råge uppfyllt de kvalitativa målen genom att rusta personal inom stadens bristyrken med språklig, digital och formell kompetens. Det har både stärkt individens ställning på arbetsmarknaden och bidragit till samhällsnytta.

Deltagarna har ökat självförtroendet och självkänslan och därmed motivation och drivkraft att utbilda sig vidare.

Deltagares citat:

- *Jag har förstått att jag faktiskt kan studera och jag tycker det är kul!*
- *Jag känner mig stolt över mig själv och kommer fortsätta studera.*

Verksamheter har fått en större andel utbildad personal vilket underlättar långsiktig planering, organisering och schemaläggning av arbetet.

Deltagares citat:

- *Det känns bra att mina kollegor litar mer på mig nu och ger mig andra viktiga arbetsuppgifter.*
- *Jag är en bättre kollega eftersom jag jobbar effektivare nu när jag förstår vad jag ska göra och varför!*

Ökade färdigheter i svenska språket har lett till ökad kvalitet i verksamheten. Ökade möjligheter för en god kontakt och bemötande gentemot brukare, barnen i förskolan, deras anhöriga och kollegor. Personalen har fått verktyg för att kunna arbeta mer rättssäkert genom att t ex bättre förstå instruktioner och att kunna dokumentera på ett mer korrekt sätt. Livsvillkoren för brukare har förbättrats i och med att personalens kompetens stärkts och i förskolan ges barnen andra förutsättningar att utvecklas.

Deltagares citat:

- *Nu vågar jag prata med min brukares föräldrar och kan svara i telefonen och kortfattat skriva informationen i dokumentation.*

Kompetenshöjning leder till goda möjligheter till karriärutveckling. Från att inneha en ofta osäker anställning utan formell kompetens har medarbetare blivit mer medvetna om frågor som rör arbetsmiljö samt rättigheter och möjligheter i det egna arbetet och på arbetsmarknaden i stort.

Deltagares citat:

- *Nu kan jag prata högre lön med min chef.*
- *Jag behöver inte bo kvar i mitt område jag kan söka jobb på andra förskolor i stan.*

Kombination av insatsen digital studieteknik och studievägledning bidrog till ökad lust och motivation hos projektdeltagarna för att studera. Detta bidrog också till nya sätt att undervisa för lärarna.

Deltagares citat:

- *Det var viktigt för mig att ha en planering efter utbildningens slut för att hålla tempo och studietekniken. Det är en färskvara!*
- *Att ha flera samtal och många uppföljningar med min lärare var tryggt för att veta om jag gjorde rätt. Jag vet att det tog mycket tid av lärarna men dom gjorde det!*
- *Det har hjälpt mig mycket att jag kunde maila och ringa min lärare när jag inte förstod och hon svarade annars hade jag fastnat i läxan och stannat!*

1.5 Projektets lärdomar

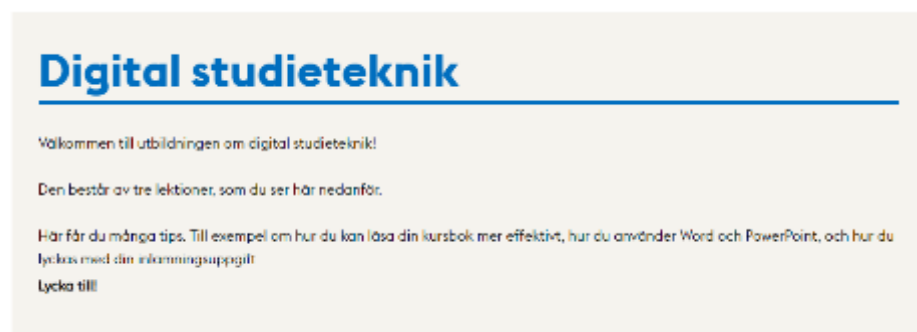
Det krävs mer förberedande insatser för att fler ska klara av gymnasiestudier

Spångens viktigaste lärdom är att det krävs mer förberedande insatser för att fler medarbetare ska vilja, våga och klara av att studera och fullfölja studier på gymnasienivå. Vilket krävs för att fler medarbetare inom förskola, funktionshinder- och äldreomsorg ska erhålla formell kompetens.

Stadens medborgare i beroendeställning har rätt att kräva att personalen har formell kompetens. Undersköterska blir en skyddad yrkestitel i juli 2023. Pandemin och Coronakommissionen satte ljuset på brister inom äldreomsorgen. Genom Äldreomsorgslyftet satsar staten miljarder för att kommunerna ska höja kompetensen inom äldreomsorgen.

Det behövs en långsiktig och väl förankrad plan för att kunna genomföra en jobbroterationsmodell i större skala, vilket är nödvändigt då det saknas utbildad personal inom dessa bristyrken över hela landet. Behovet av kompetensutveckling är skriande och det tar tid att bygga upp en volym av väl fungerande vikarier som kan ersätta alla medarbetare som behöver studera för att få formell kompetens. Spångens erfarenhet är att denna volym inte går att finna bland de som står längst bort från arbetsmarknaden. Målgruppen för vikarier måste breddas. Arbetet med att förbereda medarbetare för att de ska vilja, våga och klara av att studera och fullfölja studier på gymnasienivå kräver också framförhållning och planering.

Förberedande insatser som Spången har utvecklat är bl. a en e-utbildning på stadens externa utbildningsplattform, *Digital studieteknik*, tillgänglig för alla som vill lära sig att studera smartare.



Ett annat exempel är att Spången har lagt en grund till en klassrumsledd kurs för medarbetare i bristyrken, *Dokumentation och digital kompetensutbildning*, där medarbetaren även utvecklar sitt svenska språk. Det är ett dilemma för många arbetsgivare att de har ett stort behov av att skicka sina medarbetare, som kan ha jobbat 10–15 år på arbetsplatsen, på språkkurs i svenska. Däremot ser medarbetaren positivt på att få utveckla sin digitala kompetens.

Jobbroterationsmodellen som i teorin lät så självklar och enkel visade sig vara en utmaning att genomföra i praktiken med de förutsättningar som Spången hade

Dels var projektet inte tillräckligt förankrat ute på stadsdelsförvaltningarna trots att de var en viktig intressent då det krävs mycket tid för förberedelser ute på alla arbetsplatser som ska vara med i en jobbroteration. Dels var både arbetet och studiernas svårighetsgrad underskattade. Arbetet inom vård och omsorg samt förskola är inga enkla jobb och det är inte enkelt att klara av gymnasiestudier. Konsekvensen för projektet var att det behövdes längre och mer omfattande förberedelser av deltagarna i Spången för att få arbetet och studierna att fungera.



En viktig lärdom

Behov av **förberedelse och stöd**

- hos varje arbetsplats/arbetsgivare
- för varje deltagare (medarbetare och vikarier)
- hos utbildningsanordnare

Spångens jobbroterationsmodell bygger på en projekttid om att både kunna erbjuda kompetenshöjning för tillsvidareanställda personer inom vård och omsorg samt förskola i staden (*medarbetare*) och samtidigt erbjuda en möjlighet till jobb och studier för personer som står utanför arbetsmarknaden (*vikarier*). Genom en så kallad jobbroteration skulle kommunalt visstidsanställda personer utan formell utbildning eller erfarenhet få grundläggande utbildning och därefter utgöra en vikariepool. Tillsvidareanställda medarbetare inom staden som saknar formell kompetens skulle få utbildning för att uppnå den kompetensnivå som krävs för en hållbar anställning i staden. Arbetsplatserna skulle kunna avropa vikarier från vikariepoolen för att möjliggöra kompetenshöjningen för den egna tillsvidareanställda personalen. Projektet skulle även utbilda handledare på de arbetsplatser där vikarierna skulle jobba för att stärka nyttan av deras vikariat.

Det visade sig att många medarbetare som deltog i Spången inte var redo för studier på gymnasienivå. De saknade den kunskapsnivå i det svenska språket som är avgörande för att kunna genomföra de gymnasiala studier som projektet erbjöd. Flertalet behövde också utveckla sin studieteknik då ett stort antal medarbetare hade kort studiebakgrund eller var ovana vid den förhållandevis självständiga studieprocess som en samtida svensk gymnasieutbildning innebär.



Det visade sig också att den tänkta målgruppen för vikarier, kommunalt visstidsanställda, som i många fall hade försörjningsstöd saknade motivation till att börja studera. Dels saknade de

tillräckliga språkkunskaper i svenska språket och tilltron till den egna förmågan att klara studier, dels påverkades deras motivation till att studera negativt av deras sociala omständigheter och försörjningsmöjligheter under studietiden. En dyrköpt lärdom för projektet var att felrekrytering av vikarier ledde till negativa effekter både för individen och samhället. För att undvika att personer slutar innan vikariatet i jobbrotationen är avslutat är det viktigt att vid rekryteringen säkerställa att de har rätt motivation och tillräckliga kunskaper i det svenska språket.

Syfte och mål samt målgrupper för projektet har delvis förändrats utifrån de lärdomar som projektet har erhållit under genomförandet av gymnasieutbildningar riktade till de ursprungliga målgrupperna. Att de höga volymmålen inte nåddes kan förklaras med att det krävdes andra aktiviteter och tidsaspekter än vad som uppgavs i ansökan. Spången anpassades efter de förutsättningar som gällde och fokuserade i stället på att utveckla kortare kurser och metoder för att hantera de olika hinder som projektets deltagare hade för att vilja, våga och klara av att studera en utbildning på gymnasienivå.

2 Projektidé och förväntat resultat

Några av stadens främsta bristyrken återfinns inom vård och omsorg samt förskola. Det är en sektor som med åren kommit att bli ingångsporten till arbetslivet för många som har svenska som andra språk. Eftersom denna sektor under lång tid upplevt personalbrist har det lett till att många som saknat formell utbildning tillsvidareanställts. Ofta genom ett vikariat som med tiden omvandlats till en tillsvidareanställning.

Projektets syfte har varit att bidra till långsiktiga och hållbara anställningar genom att stärka individer med syfte om ett hållbart arbetsliv. Hållbarheten innebär inte bara att individen stärks i sin faktiska anställning utan även att dennes humankapital ökar och möjligheten att senare byta arbete stärks (anställningsbarheten), vilket ger goda effekter för arbetsmarknaden i hela Stockholmsregionen då rekryteringsbasen inom bristyrkena breddas.

2.1 Jobbrotationsmodellen

Spångens jobbrotationsmodell byggde på en projektidé om att både kunna erbjuda kompetenshöjning för tillsvidareanställda personer inom vård och omsorg samt förskola i staden (*medarbetare*) och samtidigt erbjuda en möjlighet till arbete och studier för personer som står utanför arbetsmarknaden (*vikarier*). Genom en jobbrotation skulle kommunalt visstidsanställda personer utan formell utbildning eller erfarenhet få grundläggande utbildning och därefter utgöra en vikariepool. Tillsvidareanställda medarbetare inom staden som saknar formell kompetens skulle få utbildning för att uppnå den kompetensnivå som krävs för en hållbar anställning i staden. Arbetsplatserna skulle kunna avropa vikarier från vikariepoolen för att möjliggöra kompetenshöjningen för den egna tillsvidareanställda personalen. Projektet skulle även utbilda handledare på de arbetsplatser där vikarierna skulle jobba för att stärka nyttan av deras vikariat.

Medarbetare. Stadens tillsvidareanställda som saknar formell kompetens och tillräckliga kunskaper i det svenska språket skulle genom projektet få grundläggande formell yrkeskompetens i form av vårdbiträdesutbildning, 800 gymnasiepoäng respektive 900 gymnasiepoäng av en barnskötarutbildning. Under utbildningen skulle en yrkeslärare tillsammans med en SFI-lärare arbeta för att stödja i svenska språket efter behov. En utbildningscoach skulle ge motivationshöjande stöd under utbildningarna. Den anställde skulle utbildas med bibehållen lön som betalades av arbetsplatsen.

Vikarier. Utifrån personer som var aktuella för en kommunal visstidsanställning skulle en rekryterings- och matchningsprocess skapas. De personer som antogs i projektet skulle sedan utgöra en vikariepool. De skulle få grundläggande kompetens genom introduktionsinsatser, både teoretiska och praktiska, som t ex softskills, datakunskap, svenska, yrkesintroduktion och praktik med syfte att kunna arbeta som vikarie och utföra ordinarie arbetsuppgifter. Under pågående vikariat skulle de få fortsatta möjligheter, utifrån individuella förutsättningar, att er hålla teoretiska kunskaper motsvarande minst 300 gymnasiepoäng av en vårdbiträdesutbildning respektive 900 gymnasiepoäng av en grundläggande barnskötarutbildning. Detta för att öka möjligheterna för vikarierna att utgöra en attraktiv målgrupp för en mer hållbar och långsiktig anställning inom stadens bristyrken.

Handledare. Utvalda personer på de arbetsplatser som skulle ta emot en vikarie fick en kompetenshöjande handledarutbildning enligt de certifierade metoderna CMA (coaching och mentorskap på arbetet), samt 7-tjugo metoden (personlig utveckling och förändringsprocesser) anpassade utifrån Spångens behov. Syftet var att ge handledarna verktyg för att på bästa sätt vägleda och följa upp vikariernas progression i deras arbete på arbetsplatsen.

Jobbrotation. Arbetsplatserna som anmälde medarbetare till utbildning skulle få en vikarie som projektet matchade utifrån projektets och arbetsgivarens kravprofil och behov. Detta för att möjliggöra att anställd personal kunde vara borta från arbetet under sin utbildning. Vikariernas löner skulle bekostas av arbetsmarknadsförvaltningen och stadsdelsnämnderna som i budget fått medel för att finansiera kommunala visstidsanställningar, vilket innebar att enheterna som avropade stödet inte belastades av några vikariekostnader. För att jobbrotationen inte skulle bli en belastning för arbetsgruppen som skulle få en vikarie skulle arbetsplatsen förberedas. En sådan förberedelse var också en förutsättning för att ge vikarien rätt förutsättningar för progression.

2.2 Fokus på deltagarnas behov

Det visade sig att en större andel av både medarbetare och vikarier saknade den kunskapsnivå i det svenska språket som var avgörande för att kunna genomföra de gymnasiala studier som projektet erbjöd i jobbrotationsmodellen. Det visade sig också att många behövde utveckla sin studieteknik då ett stort antal hade kort studiebakgrund eller var ovana med den förhållandevis självständiga studieprocess som en samtida svensk gymnasieutbildning innebär. Flertalet medarbetare saknade dessutom nödvändig kunskap om digitalisering och klarade inte av att dokumentera i arbetet.

Utifrån lärdomarna av Spångens tre uppdragsutbildningar beslutade styrgruppen att det inte skulle tas in fler deltagare till jobbrotationsmodellen efter hösten 2020. Projektets målgrupp smalnades samtidigt av till att endast omfatta tillsvidareanställda medarbetare. Det utökade fokuset på deltagarnas behov resulterade i en idé om att utveckla och genomföra kompetenshöjande insatser inom de grundläggande behov som det framkommit att deltagarna hade.

Utifrån arbetsgivarnas önskemål och Spångens lärdomar så planerade projektet, i samarbete med en extern utbildningsanordnare, Hermods, kompetensutveckling i det svenska yrkesspråket. Kursen skulle ges i två grupper, en för medarbetare inom förskola och en för medarbetare inom vård och omsorg.

Då pandemin medförde att undervisningen i projektets pågående vårdbiträdes- och barnskötarutbildning behövde förläggas digitalt så påbörjades ett samarbete med IT-vårdare för att ge deltagarna stöd med de digitala utmaningarna som detta studiesätt innebar. IT-vårdarna var ungdomar anställda på ett stockholmsjobb (en kommunal visstidsanställning). Utifrån detta samarbete väcktes tanken om att anställa en IT-assistent för att stötta kommande deltagare i digitala förutsättningar och studieteknik. Projektidén var att ta fram en kurs i yrkessvenska som även lärde ut det digitala kunnandet och studieteknik.

Spången initierade en förlängning av det ordinarie projektet för att starta ytterligare en kurs i yrkessvenska med ett tydligt fokus på och med syftet att utveckla medarbetarnas kunskap i både yrkessvenska, dokumentation, kommunikation och digitalisering. Det nya var att erbjuda en mer flexibel undervisningsform, en hybrid, där deltagarna kunde studera via länk genom telefon eller surfplatta när det passade verksamhetens schema och deltagarna bäst. Denna flexibilitet var ett

önskemål från arbetsgivarna för att underlätta för dem att kunna anmäla fler medarbetare till framtida utbildningar.

I projektets förlängning skulle även en e-utbildning i Digital studieteknik tas fram och läggas ut på stadens externa utbildningsplattform. E-utbildningen baserades på Spångens praktiska erfarenheter av att lära ut detta till elever i klassrum. Syftet var att lära ut både studieteknik och hantering av de digitala verktyg som används på skolan och som eleverna måste kunna hantera när de läser på gymnasienivå.

2.3 Arbetsgivarnas behov av stöd

Uppdrag “språksatsning inom äldreomsorgen”

Mål för vuxenutbildningens uppdrag inom äldreomsorgen är att utveckla en modell för hur vuxenutbildningen genom arbetsplatsförlagd undervisning kan stärka medarbetares språkinläring och språkutveckling samt stötta chefer att bygga upp en mer språkutvecklande och språkstöttande arbetsmiljö.

Spångens uppdrag som tillkom i projektets förlängning våren 2022 syftade till att stötta cheferna inom äldreomsorgen i deras planering kring verksamheternas kompetensförsörjningsbehov utifrån bland annat lagförslaget om en skyddad yrkestitel för undersköterskor. Idén var att ta del av den kartläggning som gjordes kring medarbetarnas språkkunskap innan utbildningsstart samt att sedan ta del av deras progression och språkutveckling för att kartlägga utbildningsbehoven. Syftet var sedan att erbjuda cheferna förslag på användbara verktyg för att skapa kompetensutvecklande arbetsplatser.

2.4 Förväntade resultat och långsiktiga effekter

För att stärka ett hållbart arbetsliv för deltagarna skulle projektet möjliggöra kompetenshöjning för stadens anställda inom vård och omsorg samt förskola som saknar formell kompetens. Detta förväntades bidra till höjd kvalitet i vård- och omsorgsverksamheterna.

Långsiktiga effekter:

- Hållbara anställningar för deltagare
- Möjlighet till karriärutveckling för deltagarna
- Förbättrad kompetensförsörjning i staden
- Stärka kvinnors och mäns attraktionskraft i kvinnodominerade yrken
- Bättre kvalitet för brukaren/medborgaren

Delmål för projektet har varit:

- Deltagarna har utvecklat sitt svenska språk
- Deltagarna har erhållit förbättrad digital kompetens och studieteknik
- Deltagarna har ökad motivation att utbilda sig vidare
- Deltagarna har fått ökat självförtroende och självkänsla
- Ökad kvalitet i verksamheten

I den ursprungliga ansökan gällde nedanstående kvantitativa mål:

- 400 personer med anställning inom staden har fått utbildning till vårdbiträde/barnskötare

- 200 personer med kommunal visstidsanställning inom staden har fått grundläggande utbildning för att kunna vikariera och har vikarierat inom stadens verksamheter
- 100 handledare har fått utbildning i handledning

De ursprungliga kvantitativa målen som angavs i projektansökan reviderades under analysfasen 2019 då projektet insåg att de kvantitativa målen avseende antalet deltagare var för höga och omöjliga att uppnå. Efter revidering av ansökan skulle följande mål uppnås:

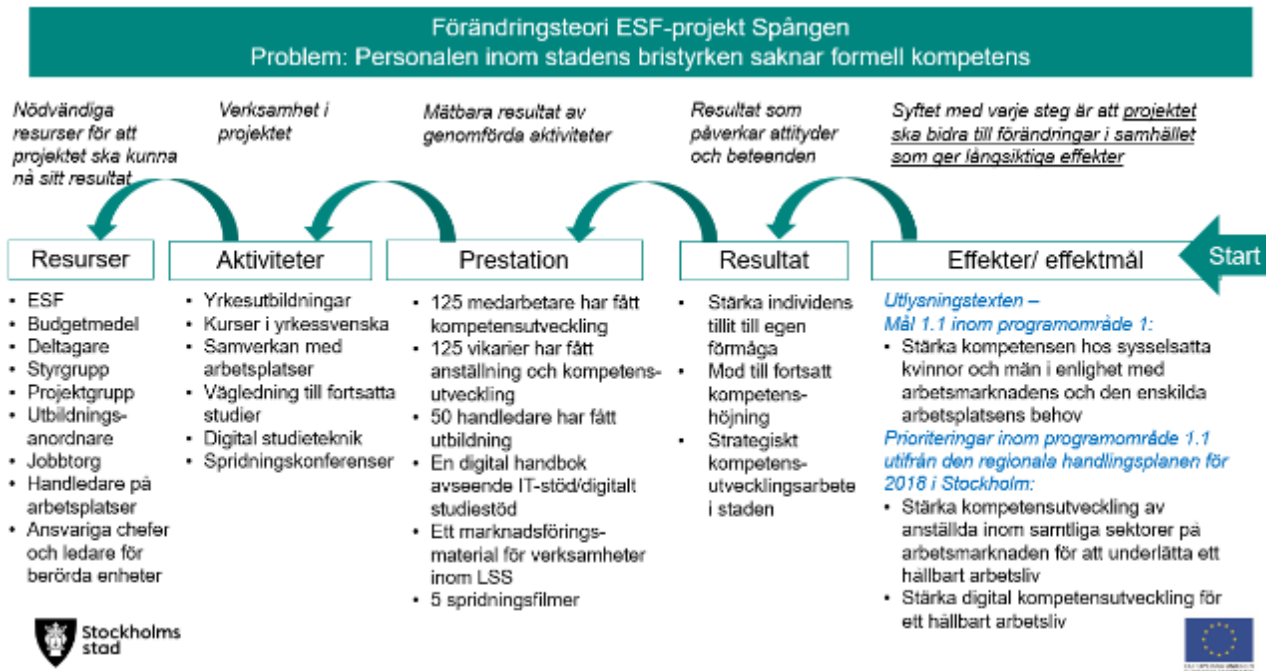
- 125 personer med kommunal visstidsanställning inom staden har fått grundläggande utbildning för att kunna vikariera och har vikarierat inom stadens verksamheter
- 125 personer med anställning inom staden har fått utbildning till vårdbiträde/barnskötare
- 50 handledare har fått utbildning i handledning

Nya förväntade prestationer i projektet vid ändrings- och förlängningsansökan 2021/2022 var:

- 30 medarbetare har fått utbildning i yrkessvenska och kommunikation (utbildningsanordnare Hermods).
- 15 medarbetare har fått utbildning i yrkessvenska med fokus på dokumentation och kommunikation och på så sätt förbättrat sin kompetens i utförandet av sina arbetsuppgifter (Utbildningsanordnare Åsö vuxengymnasium)
- 15 medarbetare deltar under våren 2022 i en digital utbildning/utbildningskoncept i yrkessvenska för medarbetare (utbildningsanordnare Åsö vuxengymnasium).
- 15 medarbetare deltar i kommunikationssvenska på arbetsplatsen-projekt Språkutvecklande arbetsplatser (utbildningsanordnare vuxenutbildningen-Söderort, Järva och Åsö vuxengymnasium).

3 Projektets resultat, mål och indikatorer

Projektets förändringsteori har varit ett levande verktyg som projektet har uppdaterat efter genomförda workshops. Den senaste revideringen gjordes i januari 2022, se bild nedan.



Projektets kvantitativa resultat framgår av tabellen nedan. Den sammanfattar det projektet har redovisat till SCB och ESF enligt deltagarnas närvarorapportering. Det finns några deltagare som har deltagit i flera kurser, men de räknas endast en gång.

Deltagare stadsdelar (inkl. CMA & språksatsningen)	Antal	Kvinnor	Män
Bromma	4	2	2
Enskede-Årsta-Vantör	14	11	3
Farsta	22	18	4
Hägersten-Älvsjö (Liljeholmen)	32	24	8
Hässelby-Vällingby	11	11	0
Norrmalm	1	1	0
Rinkeby-Kista	6	4	2
Skarpnäck	1	1	0
Skärholmen	6	5	1
Spånga-Tensta	7	7	0
Södermalm	4	2	2
Östermalm	8	5	3
	116	91	25
Deltagare/vikarier arbetsmarknadsförvaltningen	Antal	Kvinnor	Män
Arbetsmarknadsförvaltningen	64		

	64	45	19
Deltagare privata utförare	Antal	Kvinnor	Män
Amandas hemtjänst	1		
Avalina Care AB	2		
Nordisk hemservice AB	7		
Service and care Stockholm AB	1		
Stiftelsen Oscar I:s minne	1		
	12	9	3
Totalt antal deltagare	Antal	Kvinnor	Män
	192	145	47

Projektet har inte nått de kvantitativa projektmålen, men Spången har med råge uppfyllt de kvalitativa målen genom att rusta personal inom stadens bristyrken med språklig, digital och formell kompetens. Det har både stärkt individens ställning på arbetsmarknaden och bidragit till samhällsnytta.

Deltagarna har ökat självförtroendet och självkänslan och därmed motivation och drivkraft att utbilda sig vidare.

Deltagares citat

- *Jag har förstått att jag faktiskt kan studera och jag tycker det är kul!*
- *Jag känner mig stolt över mig själv och kommer fortsätta studera.*

Verksamheter har fått en större andel utbildad personal vilket underlättar långsiktig planering, organisering och schemaläggning av arbetet.

Deltagares citat

- *Det känns bra att mina kollegor litar mer på mig nu och ger mig andra viktiga arbetsuppgifter.*
- *Jag är en bättre kollega eftersom jag jobbar effektivare nu när jag förstår vad jag ska göra och varför!*

Genom färdigheter i svenska språket har möjligheten ökat för en god kontakt och bemötande gentemot brukare, barnen i förskolan, deras anhöriga och kollegor. Personalen har fått verktyg för att kunna arbeta mer rättssäkert genom att t ex bättre förstå instruktioner och att kunna dokumentera på ett mer korrekt sätt. Livsvillkoren för brukare har förbättrats i och med att personalens kompetens stärkts och i förskolan ges barnen andra förutsättningar att utvecklas.

Deltagares citat

- *Nu vågar jag prata med min brukares föräldrar och kan svara i telefonen och kortfattat skriva informationen i dokumentation.*

Från att inneha en ofta osäker anställning utan formell kompetens leder en kompetenshöjning till att personalen blir mer medveten om frågor som rör arbetsmiljö samt rättigheter och möjligheter i det egna arbetet och på arbetsmarknaden i stort med goda möjligheter till karriärutveckling.

Deltagares citat

- *Nu kan jag prata högre lön med min chef.*
- *Jag behöver inte bo kvar i mitt område jag kan söka jobb på andra förskolor i stan.*

Kombination av insatsen digital studieteknik och studievägledning bidrog till ökad lust och motivation hos projektdeltagarna för att studera. Detta bidrog också till nya sätt att undervisa för lärarna.

Deltagares citat

- *Det var viktigt för mig att ha en planering efter utbildningens slut för att hålla tempo och studietekniken. Det är en färskvara!*
- *Att ha flera samtal och många uppföljningar med min lärare var tryggt för att veta om jag gjorde rätt. Jag vet att det tog mycket tid av lärarna men dom gjorde det!*
- *Det har hjälpt mig mycket att jag kunde maila och ringa min lärare när jag inte förstod och hon svarade annars hade jag fastnat i läxan och stannat!*

3.1 Jobbrotationsmodellen

Tidigt i projektet framkom det att den ursprungliga genomförandeplanen hade några från början inbyggda utmaningar. Förberedelse- och utbildningstiden för vikarierna uppfattades som för kort.

Ansökan till ESF-rådet byggde på en otillräcklig analys både vad gäller målgruppens förutsättningar och komplexiteten i Stockholms stads organisation, samt att ansökan inte utarbetats eller förankrats tillräckligt med de aktörer som skulle involveras i projektet. Projektet behövde av den anledningen ägna mycket tid åt justeringar och förankring i uppstartsfasen. När väl dessa justeringar genomförts påbörjade projektet arbetet med att hitta och därefter utbilda medarbetare och vikarier enligt jobbrotationsmodellen.

Pandemins påverkan på utbildningarna ledde till att deltagarvolymen och finansieringslösningar inom projektet kom att ändras. Utbildningen fick ges på distans och utrustning för att bedriva undervisning på distans var bristfällig.

Allt för få medarbetare och vikarier kunde knytas till projektet, vilket berodde på flera orsaker. I samband med den fallstudie Sweco genomförde under projektets gång framgick det att båda målgruppernas möjlighet att tillgodogöra sig utbildningen varit mindre än förväntat. Spången konkurrerade också om verksamheter och stockholmsjobbare (kommunala visstidsanställda) med en rad andra insatser och projekt som riktade sig mot samma målgrupper i stadsdelarna. Flera arbetsgivare uttryckte att de inte hade möjlighet att ta emot ytterligare en deltagare från stadens jobbtorg och att de i stället önskade vikarieersättning för att välja en egen vikarie. Svårigheter att rekrytera deltagare inom vård och omsorg samt förskola, bestod under hela projekttiden samt att antal medarbetare i utbildning påverkade behovet av antal vikarier.

Medarbetare. Det var en stor utmaning för projektet att få in anmälningar av medarbetare till yrkesutbildningarna vilket delvis berodde på en ej tillräcklig förankring av projektet hos stadens berörda arbetsplatser. En annan orsak var att medarbetare kände en rädsla inför studierna då de inte trodde på sin förmåga att fullfölja utbildningen och avstod därför från chefernas erbjudanden om utbildning. Då motivationen var låg ville inte cheferna heller utsätta dem för ett misslyckande. Några menade att de ansett sig vara för dåligt rustade för att sätta sig i skolbänken beroende på kunskaper i det svenska språket, bristfällig grundutbildning eller dåliga erfarenheter från andra utbildningssammanhang, samt avsaknaden av studieteknik.

I nästkommande grupper var rekryteringen inte ett lika stort problem då projektet tidsmässigt hade större chans att informera medarbetarna om utbildningen, både fysiskt och digitalt. Genom digitala informationsmöten stämde projektet av den digitala kompetensen samt hör- och läsförståelsekunskap i svenska. Projektet erbjöd också chefer och medarbetare möjligheten att tillsammans

delta i ett fysiskt informationsmöte med läraren på Åsö vuxengymnasium och även där stämde projektet av nivån i det svenska språket utifrån den dialog och diskussioner som fördes. Utifrån detta förankringsarbete kände medarbetarna större trygghet och motivation att påbörja utbildningen.

Vikariernas ersättning. Riksdagen tog beslut om att lägga ner extratjänster i januari 2019. Dessutom hade personer med extratjänst inte rätt att utföra ordinarie arbete. Bedömningen gjordes utifrån genomförd nulägesanalys att det skulle bli svårt att få fram antal angivna vikarier i den ursprungliga ansökan bland personer med kommunal visstidsanställning. Dessutom hade personer med kommunal visstidsanställning inte rätt att utföra ordinarie arbetsuppgifter då det anställs enligt BEA (beredskapsavtalet). Arbete påbörjades för att hitta lösningen för möjlig anställning av personer med kommunal visstidsanställning med rätt att utföra ordinarie arbetsuppgifter och därmed kunna vikariera för ordinarie personal som deltog i gymnasiala yrkesutbildningar. Det krävdes förändring av anställningsavtalet för kommunalt visstidsanställda från BEA till ett BAL (arbetslivsintroduktionsavtal) som möjliggjorde för kommunalt visstidsanställda att utföra ordinarie arbetsuppgifter. BAL-avtalet utgjorde däremot ett annat problem, att Spångens vikarier inte kunde erhålla full lön. Riktlinjerna för det tilltänkta BAL-yrkesintroduktionsavtalet för vikarierna var inte helt förankrat i staden och var tvunget att utredas. Avtalet tillämpas för anställning av kommunalt visstidsanställda personer som ska utföra ordinarie arbetsuppgifter och parallellt studera. I dialog med berörda HR-chefer fattades beslut om lönetillägg för studietid. Utredningen medförde att vissa vikariers anställningsprocess drog ut på tiden och några anställningsavtal fick göras om i avvaktan på att ett beslut om lönetillägg togs av aktuell HR-avdelning i den stadsdel som vikarien var anställd i.

Vikarier. Det var en utmaning för projektet att rekrytera potentiella vikarier från de lokala Jobbtorgen då det framkommit att flertalet personer inte hade tillräckliga kunskaper i det svenska språket, varken för att kunna arbeta i verksamheterna eller för att studera på gymnasienivå. Vikariernas liksom medarbetarnas rädsla att misslyckas i studierna var hög då de saknade tilltro till den egna förmågan att studera beroende på tidigare misslyckad studiebakgrund. I nästkommande grupper var detta inte ett lika stort problem då urvalet i rekryteringen av vikarierna förändrades. Språkraven ökade och rekryteringen skedde i flera steg där vikariernas vilja, engagemang och möjlighet att fullfölja insatsen klargjordes.

Den långa processen och beslutstiden om att vara aktuell för en kommunal visstidsanställning gjorde också att några personer föll bort ur rekryteringsprocessen samt att vissa stadsdelar inte hade budgetmedel kvar för fler anställningar inom ramen för en kommunal visstidsanställning. Inför nästkommande starter hade projektet möjlighet till bättre framförhållning och i dialog med coacherna på Jobbtorgen och i direktkontakten med några stadsdelsförvaltningar öronmärkt budgetmedel för ett antal personer inom berörd anställningsform.

Projektet hade i nästkommande starter andra förutsättningar tidsmässigt och kunde genomföra ett förberedande program under en längre period (14 veckor) för att vikarierna skulle klara av studier och arbetsuppgifter på ett bättre sätt. De fick teoretiska kunskaper om vård- och omsorgsyrket innebar genom att påbörja gymnasiekursen vård- och omsorgsarbete 1 (200 gymnasiepoäng). De blivande vikarierna fick lära sig svenska med yrkesterminologi tillsammans med träning i digitala verktyg genom Officeprogrammen. En kurs i livsmedelshygien och grundläggande matlagning med specialkost genomfördes. Tillämpningen av BAL-avtalet gav riktlinjer och stöd för

vikariernas arbetslivsintroduktion på arbetsplatserna under praktik och vikariat.

Vikariernas sociala omständigheter och försörjningsmöjlighet under det förberedande programmet påverkade dock möjligheten för vissa vikarier att delta i projektet då de prioriterade att snarast möjligt nå självförsörjning genom annat arbete eller studier.

Skolan aktualiserade frågan om vikariernas studiemål gällande antal gymnasiepoäng som skulle uppnås. Efter dialog med ESF och enligt beslut i styrgruppen ändrades antal gymnasiepoäng till minst 450 för vikarierna som gick barnskötarutbildningen och för vikarierna inom vård och omsorg till minst 200 gymnasiepoäng av en vårdbiträdesutbildning. Viktigast, enligt arbetsgivarna, var att de skulle få den teoretiska grunden inom yrket. Ändringen medförde sänkt studietakt och minskad stress för vikarierna.

Handledare. Projektet såg en vinst med att utbilda handledarna i CMA (Coaching och mentorskap på arbetsplatsen), dels för att de skulle vara trygga i sin roll och förstå förväntningarna på sitt handledarskap, dels för att ge vikarien största möjliga chans att lyckas med arbete och studier. Under utbildningstillfällena träffade handledarna kollegor från andra arbetsplatser i staden vilket gav dem möjlighet att utbyta erfarenheter. Utifrån lärdomar från handledarutbildningen har projektet skapat nätverksträffar med kunskapspåfyllning för handledarna och möjlighet till fortsatt erfarenhetsutbyte.

Tillämpningen av BAL-avtalet gav riktlinjer och stöd för uppföljning av vikariernas arbetslivsintroduktion på arbetsplatserna under praktik och vikariat. Genom täta uppföljningar utifrån verktygen introduktionsplan under praktik och utvecklingsplan under anställning engagerades arbetsplatserna på ett annat sätt än tidigare. Handledaren kunde kvalitetssäkra handledningen och mäta progressionen på ett bättre sätt. Arbetet med att följa planerna stärkte också samverkan med vikariens coach från Jobbtorg i uppföljningssyfte. För att ytterligare förstärka förståelsen för vikariens anställningsform erbjöd projektet handledare och vikarie möjlighet att tillsammans delta i ett informationsmöte med läraren för att förtydliga kopplingen mellan studier och vikariens anställningsform som är en utvecklingsanställning.

Jobbrotation. Själva jobbrotationen var i praktiken inte lätt ur matchningssynpunkt. Arbetsgivarens behov och kravprofil styrde matchningsarbetet för att hitta rätt kandidat bland vikarierna där det var många parametrar att ta hänsyn till. Den ursprungliga tanken om en vikariepool implementerades aldrig i modellen då vikarierna istället matchades in på en arbetsplats redan under förberedelsetiden.

Cheferna var tveksamma till att de vikarier som projektet erbjöd skulle klara av att ersätta deras medarbetare. Denna farhåga har delvis besannats då några vikarier i den första vård- och omsorgsutbildningen inte motsvarade arbetsplatsens förväntningar och blev uppsagda. Detta medförde att det saknades vikarier för några medarbetare i utbildningen. Det blev en kostsam utmaning för projektägaren som fick betala för vikarierna som arbetsgivarna själva anställde för att deras medarbetare skulle kunna fortsätta sin utbildning. Detta påverkade till en början samverkan med arbetsplatserna negativt men i slutändan så fick dessa arbetsplatser, som deltog i rekryteringsprocessen, vikarier som var anpassade efter just deras specifika kravprofil. Projektets lärdom blev att ha en pågående dialog med jobbtorgscoacherna om läget kring inskrivna personer så att de enklare kunde stödrekrytera in "vikarier". Det antogs också fler vikarier i förberedelseaktiviteterna än antal anmälda medarbetare för att gardera för ett eventuellt avhopp.

Utifrån erfarenhet från den första jobbrotationen ställde projektet högre krav på verksamheten,

både på chefens engagemang och handledningen för att jobbroationen skulle kvalitetssäkras. I flertalet fall så uppfattades dessa krav positivt då det medförde riktlinjer med tydligt syfte och mål. I ett fåtal fall medförde dessa krav för stora åtaganden för verksamheten då de var i ett ansträngt läge i samband med pandemin vilket medförde viss omorganisation för att klara bemanningen.

Pandemin. Under pandemin med start våren 2020 fick utbildningen ges på distans. För att möta behovet tillförde projektet IT-stöd i undervisningen, kombinerat med språkligt stöd och studieteknik. För att optimera stödet för eleverna fanns lärare i svenska samt IT-assistent på plats under delvis klassrumsledda lektioner och på distans via Teams.

Undervisningen fortsatte att bedrivas på distans men även i små grupper i skolans lokaler för att stötta deltagarna i användandet av digitala verktyg och Teams. När deltagarna tränats upp att hantera de digitala verktygen kunde undervisningen alternera mellan distans- och klassrumsundervisning på ett mer funktionellt sätt då de digitala svårigheterna inte var i fokus.

3.2 Fokus på deltagarnas behov

Utifrån de grundläggande behov som framkommit att medarbetarna hade, var projektets nya fokus att utveckla och genomföra kompetenshöjande insatser genom kurser i yrkessvenska som även lärde ut det digitala kunnandet och studieteknik.

Yrkessvenska med fokus på kommunikation, dokumentation och digitala verktyg

Det visade sig vara svårt att rekrytera medarbetare till kurserna i yrkessvenska delvis p g a pandemin. Dessutom var det en lång upphandlingsprocess med den externa utbildningsanordnaren vilket gjorde att Spångens två planerade kurser i yrkessvenska påbörjades först i februari 2021. Kursen bedrevs på halvfart varvat med att medarbetaren fortsatte arbeta. En av kurserna riktade sig till medarbetare inom vård och omsorg och den andra riktade sig till medarbetare inom förskolan. De två första kurserna utfördes av Hermods, en extern utförare.

Det framkom att de medarbetare som fick chansen att gå dessa kurser inledningsvis var oroliga för att klara kursen. Men efteråt visade det sig att det gick över förväntan. Flertalet beskriver att de genom kursen motiverats att studera vidare.

Kursen i yrkessvenska var en framgångsfaktor med ett tydligt fokus på att utveckla medarbetarnas kunskap i kommunikation, dokumentation och hanteringen av digitala verktyg. I de följande kurserna kompletterades digitaliseringen med teoretiska och praktiska IT-kunskaper utifrån Officepaketet samt studieteknik. Deltagarna upptäckte datorn som ett hjälpmedel för studier men också i privatlivet och lärarna noterade högre motivation och självsäkerhet hos deltagarna i att göra studieuppgifter på en dator i jämförelse med att skriva dessa med penna på papper. Viljan att lära mer om användning av nödvändiga program ökade allteftersom deltagarna såg fördelarna med datoranvändning. Rädslan att använda en dator försvann vilket påverkade deltagarnas kvalitet i arbetet med bland annat att dokumentera. Flera deltagare blev de mest datakunniga på arbetsplatsen.

Under kursens gång framkom det önskemål om en direktare koppling till den dokumentation som utfördes i det dagliga arbetet, en ren dokumentationskurs.

Hybrid-Yrkessvenska med fokus på kommunikation, dokumentation och digitala verktyg

Utifrån arbetsgivarnas efterfrågan om en mer flexibel undervisningsform startade projektet en hybridkurs i yrkessvenska våren 2022. Kursen genomfördes på halvfart varvat med att

medarbetaren fortsatte arbeta. Hybridlösningen innebar en blandad lärmiljö som alternerade mellan fysisk klassrumsundervisning och digital distansundervisning via mobil eller surfplatta. Genom en länk kom medarbetarna till en digital utbildningsplattform som företaget Lingio skapat. Idén var att den digitala undervisningen kunde utföras när det passade verksamheten bäst. Projektet utformade tillsammans med utbildningsanordnaren Åsö vuxengymnasium och Lingio en kursplan där klassrumsundervisningen var ledande och den digitala undervisningen ett komplement.

Kursen har genomförts i syfte att:

- undersöka om det är en fungerande undervisningsform för projektets målgrupp
- förstärka den klassrumsledda språkträningen genom Lingios utbildningsmoduler
- skapa möjlighet för medarbetarna att studera utan att belasta verksamheten genom att ersättas med en vikarie under sin utbildningstid
- frigöra tid för studier och medvetandegöra medarbetarnas eget ansvar för kompetensutveckling som att delvis studera digitalt via en länk på sin fritid
- frigöra lärarnas resurser till möjlighet att undervisa två klasser under samma tid istället för en
- bidra till digital utveckling av hybrida former i undervisningen och därmed utveckling av den digitala kompetensen både hos lärare och medarbetare

Alla förväntade resultat av den hybrida undervisningsformen uppnåddes inte men har bidragit med flera lärdomar. För att förstå det stora sammanhanget av kursen behövdes en introduktionsvecka innehållande en tydlig beskrivning av själva kursinnehållet samt andra förberedande aktiviteter för att deltagarna skulle befinna sig på samma nivå i uppstarten.

Kopplingen till egenstudier i en icke studievan grupp har varit en utmaning. Det visade sig vara svårt för vissa elever att lyckas studera 50% helt fritt och det efterfrågades tidsmässiga rutiner kring egenstudierna, t ex en timme varje dag. Utifrån pedagogiskt syfte är det fördelaktigt med rutiner, då lärarna förstått att deltagarna "övar lite men ofta" vilket är mycket bättre än "mycket men sällan" eller "hann inte med" och dels stressas inte varje individ lika mycket och mer kunskap fastnar och stannar hos deltagarna.

Användande av ett digitalt språkverktyg

Såväl deltagare som chefer och lärare var i grunden positiva till det digitala språkverktyget från Lingio som är ett utmärkt sätt för att lära sig svenska.

Positiva erfarenheter från deltagare, arbetsgivare och lärare.

Verktyget är ett spelifierat lärande som är lätt att förstå, enkelt och roligt att använda samt att deltagaren själv kan följa sin progression. Verktögen erbjuder även repetitionsmöjligheter på egen hand. Läromedlet är fysiskt lättillgängligt i mobilen och kan användas på arbetsplatsen för att direkt hitta ord och fraser att använda. Deltagarna tycker också det var bra att Lingio var intresserade av deras förbättringsförslag och synpunkter om något saknades eller inte stämde i modulerna. I början och i slutet av kursen utförde Lingio en språkkartläggning, tester och självskattning för att kunna mäta progressionen. Utifrån resultatet gjordes en bedömning av den språkliga utvecklingen, som inte var betygssättande, och deltagaren blev sedan rekommenderad ett nästa steg, vilket var, både ur chefs- och medarbetarsynpunkt, värdefullt för den vidare planeringen.

Lingios språkkartläggning:

Självskattning: hörförståelse, läsförståelse, muntlig kommunikation och skriftlig förmåga

Test: hörförståelse, läsförståelse, grammatik och ordförståelse

Negativa erfarenheter från deltagare, arbetsgivare och lärare.

Några arbetsgivare ifrågasatte om medarbetaren verkligen utförde sina distansstudier och ansåg det vara svårt att följa upp. Detta resulterade i att några chefer beredde utrymme på arbetsplatsen där medarbetaren utförde sina studier. Lärarna uppger att det egna arbetet med Lingio (eller motsvarande) är nyttigt, men nuvarande upplägg har snarare stört övrig pedagogik mer än den gynnat den, det har varit kontraproduktivt. Lärarna såg att Lingio lätt prioriteras när det var dags för självstudier då uppgifterna från de klassrumsledda lektionerna var mer krävande.

Positiva effekter av datoranvändning och nyttan med digital studieteknik

Integrering av IT och digital studieteknik och studiestrategier i undervisningen välkomnades varmt av skolan och lärarna samt deltagarna efter att de har erfarit fördelarna med denna insats. Lärarna har noterat högre studiemotivation hos deltagarna i att göra studieuppgifter på en dator i jämförelse med att skriva dessa med penna på papper. Viljan att lära mer om användning av nödvändiga program ökade allteftersom deltagarna har sett fördelarna med användning av dator. Rädslan att använda en dator försvann vilket påverkade deltagarnas kvalitet i arbetet, bland annat när det gäller att dokumentera.

Ökade kunskaper i Office-paketet bidrog till bättre möjligheter att redovisa sina studieuppgifter. Det skapade ett ökat självförtroende. Deltagarna upptäckte datorn som ett hjälpmedel för studier men också i privatlivet. Knapparna på datorn blev inte längre så farliga att trycka på. Både medarbetare och vikarier ökade sitt användande av datorer på arbetsplatsen och dokumenterade i större utsträckning än tidigare. Flera deltagare blev de mest datakunniga på arbetsplatsen.

Kombination av insatsen digital studieteknik och studievägledning bidrog till ökad lust och motivation hos projektdeltagarna för att studera. Detta bidrog också till nya sätt att undervisa för lärarna.

3.3 Arbetsgivarnas behov av stöd

Under projektets genomförande har samverkan med arbetsplatserna utvecklas på ett positivt sätt. I god tid innan avslutade uppdragsutbildningar har uppföljningssamtal via projektet förts mellan utbildningsanordnare och arbetsgivare/coacher på Jobbtorg. Under samtalen har medarbetarnas och vikariernas vidare studier efter projektet mot bland annat behörighet till undersköterska (via äldreomsorgslyftet) diskuterats.

I dialog med cheferna har det också framkommit att många medarbetare som saknar utbildning inte hade tillräckliga kunskaper i svenska språket för att studera gymnasiala kurser. En språklig förberedelse har då efterfrågats varav projektet utformat kurser i yrkessvenska med fokus på kommunikation, dokumentation och hantering av digitala verktyg.

Uppdrag “språksatsning inom äldreomsorgen”

Projektet har fått möjlighet att delta i information- och uppföljningsmöten med chefer, i uppstarts- och uppföljningsmöten med undervisande lärare i svenska samt har haft en pågående dialog med utvecklingsledaren för uppdraget. Därigenom har projektet förstått att det finns ett behov av chefsstödande insatser. För att kunna genomföra dessa insatser har projektet sett behovet av en

samordning mellan arbetsgivarna och vuxenutbildningen.

Utifrån projektets syfte har det varit en utmaning att utföra utvecklande insatser, både för chefer/ledare och medarbetare då flertalet chefer inte varit tillgängliga för vidare kompetensutvecklande planering. Detta har oftast berott på att cheferna tidsmässigt inte haft möjlighet att engagera sig på det ansträngda läget inom verksamheterna. Projektet har dock upparbetat en dialog och har uppföljningsmöten till hösten 2022 med verksamheter inom Farsta, Enskede-Årsta-Vantör och Skärholmens stadsdelsförvaltningar inom ramen för fortsatt arbete i linjeorganisationen.

Projektet konstaterade tidigt i processen att dessa punkter är viktiga för att ge cheferna goda förutsättningar för att arbeta med kompetensutvecklande arbetsplatser.

- Verksamhetens målbild behöver förtydligas. Vad händer efter språksatsningens avslut?
- Hur kan cheferna hitta strategier för att kunna utforma stöttande moment på arbetsplatsen som gynnar språkutvecklingen?
- Vad fattas för att cheferna ska mäkta med utmaningen att kompetensutveckla sina enheter? Hur många funktioner har chefen kontra den planering och det engagemang som krävs?
- Hur kan cheferna fånga upp medarbetarnas behov för att klara av att studera och fullfölja kommande utbildningar?

Spången har under våren 2022 kommit fram till att följande områden behöver utvecklas för att stötta cheferna inom äldreomsorgen i deras arbete med kompetensutvecklande arbetsplatser.

- Ökad kompetens i att utforma individuella studieplaner
- I större utsträckning se nyttan av att utbilda medarbetare till språkombud (verktyg att förbättra den enskilda individens arbetsituation och därigenom relation till kollegor och chefer)
- Utveckla chefsforum med syfte att dela erfarenheter kring kompetensförsörjning
- Ett kartläggningsverktyg för att se medarbetares språk- och yrkeskompetens
- Kännedom om vilka utbildningar som finns och vilken behörighet som krävs, en utbildningskarta

4 Arbetssätt

Framgångsfaktorer i projektarbetet

Projektets styrgrupp och medarbetare har genomfört en gemensam utbildning inom de horisontella principerna. Detta har genomsyrat hela projektets arbetssätt. Projektgruppen har även utbildats i Stockholm stads projektmodell "Lilla ratten". Projektet har arbetat utifrån SMART-modellen för att optimera målsättningen enligt kriterierna: specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt.

Projektledningen har hela tiden arbetat med projektets genomförande som mål, vilket medförde en del anpassningar och förändringar av projektets initiala logik. Redan från början tvingades projektet hantera det faktum att den ursprungliga projektplanen byggde på felaktiga föreställningar om såväl organiseringen av projektet som den potentiella målgruppen deltagares storlek i volym. Projektet arbetade målmedvetet för att på bästa sätt få den ursprungliga idén om en jobbroterationsmodell att fungera i praktiken genom att arbeta med ständiga förbättringar av delprocesserna som t ex processen för rekrytering av deltagare.

Projektet har använt sig av utvärderaren för att få input på vad som fungerar och inte. Deras resultat har varit ett stöd för olika inriktningsbeslut för projektet. Det har även varit ett stöd i diskussioner med styrgruppen.

Projektet har haft ett pragmatiskt och agilt arbetssätt där projektgruppen har sett verkligheten som den är och alltid utgått från behoven. Projektet har arbetat transparent och lyft upp utmaningar och problem direkt, t.ex. mot finansiär och ledning. Projektgruppen har inte varit rädd för motgångar utan snarare sett dessa som nödvändiga utmaningar och arbetat lösningsfokuserat genom att hitta andra vägar.

Projektgruppen har även utgått från gruppens kompetenser och tagit vara på dessa, både formella och mer personliga. Gruppen har haft ett prestigelöst synsätt och jobbat genom att hjälpa, stötta och peppa varandra. Om en situation eller uppgift inte känts bekväm eller om någon haft en snäv deadline har projektmedarbetaren tagit hjälp av någon kollega i projektet som bistått genom en punktinsats. Alla har haft en flexibel inställning till sina arbetsuppgifter då projektet styrts mot nya mål vilket har genererat nya arbetsuppgifter.

Framgångsfaktorer i Spångens utbildningar/kurser

Färre deltagare i klasserna har varit gynnsamt för studieresultaten för såväl medarbetare som vikarier. Enligt lärarna gav färre elever i klasser dem förutsättningar att se varje elevs behov och de har kunnat erbjuda adekvat stöd. Projektet har också uppmärksammat elever med särskilda behov och tillfört stöd i dialog med skolan/rektorer och berörda lärare. En annan funktion, en stödresurs, tillsattes till vikariegruppen för att stötta dem i att skapa struktur i vardagen då kringliggande faktorer tar fokus från att klara av arbete och studier. Stödresursen är ett komplement till jobbtorgens coachning och har varit frivillig.

I uppdragsutbildningarna så anpassades undervisningen i både de klassrumsledda lektionerna och lektionerna via länk utifrån målgruppens behov. Sammantaget är framgångsfaktorn enligt både medarbetare och vikarier de tre T:na dvs. lärarnas tillgänglighet, tid och trygghet.

I yrkessvenskakurserna som hölls av den externa utbildningsanordnaren var kursledarnas förhållningssätt till deltagarna en viktig framgångsfaktor. Deltagarna var medarbetare som hade

jobbat i många år och kunde sitt yrke. De bemöttes som professionella yrkespersoner och inte som skolelever. Kursledarna presenterade sig därför som deras handledare (inte lärare). Det visade sig också att en blandad grupp av medarbetare från olika områden inom omsorgsyrken berikade undervisningen genom erfarenhetsutbyte av deras olika kompetenser och arbetssätt.

4.1 Rekryteringsprocesser

Rekrytering av medarbetare som inte har formell kompetens:

Ett exempel på processförbättringar är rekryteringen av medarbetare där projektet såg att rekryteringsprocessen behövdes göras om. Detta då förankringen hos medarbetarnas var bristfällig. Projektet kvalitetssäkrade processen genom att införa fler steg.

1. Informationsmöte om Spångens upplägg på arbetsplatsen tillsammans med chefen.
2. Informationsmöte i skolmiljö med chef och lärare.
3. Individuella digitala samtal.

Rekrytering av personer med kommunal visstidsanställning:

Ett annat exempel på processförbättringar är vid rekryteringen av vikarier till den ursprungliga projektiden om jobbtrotation. Även där såg projektet att rekryteringsprocessen behövdes göras om då processen behövde kvalitetssäkras genom att införa fler steg.

1. Informera om Spångens upplägg på de lokala jobbtorgen.
2. Informationsmöte i skolmiljö med representant från en arbetsplats och en lärare.
3. Studiebesök på arbetsplats.
4. Skriftligt test och individuella intervjuer.

Projektet såg också behovet av att öka förkunskapskraven hos vikarierna vilket genererade till en längre förberedande insats som innehöll studieintroduktion, yrkesintroduktion och praktik innan vikariestart. Hela den processen gjorde att ett väldigt stort fokus hamnade på vikariernas stora utmaningar att klara av en utbildning kombinerad med ett vikariat.

4.2 Samverkansparter

Arbetsgivare. Dialogen med arbetsgivare har varit viktig för projektet. Det har varit en viktig metod för att ta fram relevanta, verklighetsnära utbildningar utifrån arbetsgivarnas behov.

Vikariernas studie- och yrkesintroduktion innehöll många önskemål från vad cheferna ville att vikarierna skulle kunna inför den arbetsplatsförlagda praktiken.

Mycket av chefernas behov har också tagits tillvara i planeringen av kursupplägg i yrkessvenskakurserna. Det har varit viktigt att vara lyhörd och flexibel utifrån arbetsgivarnas förutsättningar och möjligheter.

Att involvera hela arbetsplatsen och arbetsgruppen samt utbilda handledare har varit en viktig framgångsfaktor så att jobbtrotationen inte blir en belastning utan till nytta för arbetsplatsen.

Introduktions- och utvecklingsplanen är en konkret metod som använts av utbildad handledare för att handleda och följa upp vikariens progression.

Utbildningsanordnare. Ganska tidigt i projektet upptäcktes behovet av att fördjupa samarbetet med utbildningsanordnarna för att kunna stötta varandra utifrån målgruppernas behov. Projektet bidrog också med kunskapsöverföring utifrån arbetsgivarnas behov inför planering av kursupplägg.

En metod kring uppföljning och utvärdering av uppdragsutbildningar och kurser i yrkessvenska har utformats tillsammans.

Jobbtorg Stockholm/SE-coacher. Projektet utformade checklistor och informationsdokument som lades ut på en samarbetsyta så att coacher och arbetsgivare kunde se alla processteg från rekrytering till anställning samt vilka dokument som skulle användas.

En metod som coacher och handledare ansvarade för var uppföljningsplaneringen genom introduktionsplan och utvecklingsplan.

Övriga samverkansparter. Samverkansparter som varit med och genomfört projektet är stadens Stadsdelsförvaltningar, utbildningsförvaltningen, äldreförvaltningen, socialförvaltningen, PAS och Arbetsförmedlingen.

4.3 Digitalisering

I samband med pandemin tydliggjordes bristen på digital kompetens hos majoriteten av deltagarna. Studier på distans ledde till utveckling av nya aktiviteter i projektet såsom IT-stöd för deltagarna integrerat i undervisningen, med syfte att stärka deltagarnas digitala kompetens.

Initialt så startades ett samarbete med ungdomar anställda som IT-vårdar inom ramen för ett stockholmsjobb (en kommunal visstidsanställning). De stöttade medarbetare och vikarier, tillsammans med projektets studie- och yrkesvägledare. Till projektet anställdes senare en IT-assistent som, tillsammans med projektet, samverkade med yrkeslärare och sfi-lärare och tog fram en digital studiehandbok med basala övningar för att målgrupperna skulle klara av en digital studieform. Projektet har under resterande projekttid fortsatt att utveckla och testa handboken i olika utbildningsinsatser hos Åsö vuxengymnasium, egen regi.

Lärdomar från arbetet med IT-stöd utvecklades till att projektet tog fram en e-utbildning i Digital studieteknik som finns tillgänglig på Stockholms stads utbildningsplattform för alla stadens medborgare.

4.4 Horisontella principer

Projektgruppen och styrgruppen har utbildats i de horisontella principerna, med syfte att projektet skall genomlysas sin planering och sina resultat utifrån dessa. Utbildningen bestod av en kombinerad utbildning och workshop. I samband med utbildningsinsatsen bjöd projektet in samverkanspartners för att de också skulle få möjligheten att gå utbildningen. Sweco har under utvärderingsarbetet arbetat aktivt med de horisontella principerna i samband med de aktiviteter som genomförts inom ramen för utvärderingsarbetet. Swecos bedömning är att projektet har genomsyrats av ett hänsynstagande till de horisontella principerna.

Projektgruppen har arbetat för att säkerställa deltagande på lika villkor för kvinnor och män genom att de horisontella principerna har varit en röd tråd igenom hela projektet. Vård och omsorg domineras av kvinnliga medarbetare och det var kompetensutvecklingsbehovet hos medarbetare som styrde vilka medarbetare som skulle delta i projektets utbildningar.

Alla, oavsett kön, ålder, funktionsnedsättning, etnisk tillhörighet, sexuell läggning, religion eller annan trosuppfattning, könsöverskridande identitet eller uttryck har varit välkomna att delta i projektets utbildningar. Alla som haft de förutsättningar som krävts har antagits.

Stort fokus har legat på att rekrytera deltagare och arbetet med horisontella principer har funnits med vid varje rekrytering och vid genomförande av varje aktivitet. För vikarierna var det de som hade förutsättningar och förmåga att axla en vikarieroll samt studera som rekryterades in till projektet. Projektet erbjuder alla deltagare likartade förutsättningar för att studera och arbeta. De som behövde stöd erbjöds adekvat stöd både i studierna och i arbetet. Projektet har erbjudit stöd i studieteknik och studiestrategier för studieovana deltagare så att de kunde genomföra studierna och uppnå studiemålen. I samverkan med utbildningsanordnare och arbetsplatserna har de deltagare som behövde särskilt studiestöd erhållit det, t ex tolkar för en döv person och en stödresurs från skolan för dem med svåra sociala omständigheter. Projektets medarbetare har också fungerat som stöd och likaså SE-coacherna från Jobbtorgen.

Genom anställning av en IT-assistent har IT-stöd kunnat erbjudas alla deltagare med behov av digitalt stöd för att kunna delta i utbildningen på distans, på samma villkor som de som redan hade den digitala kompetensen. Under pandemins andra år, 2021 har utbildningsanordnaren skapat möjlighet för projektets deltagare att delta i studierna i klassrum trots att de flesta av skolans elever hade distansundervisning.

Icke-diskriminering handlar om att alla ska vara inkluderade

- Information om projektet till samverkansparter och de två målgrupperna har skett via fysiska eller digitala informationsmöten. Projektet och själva insatsen har beskrivits både muntligt och skriftligt samt via bild för att möjliggöra för alla att kunna tillgodogöra sig informationen.
- Hela arbetsplatsen har förberetts så att vikarien i uppdragsutbildningen inkluderats och att en progression möjliggjorts, att vikarien betraktas som en tillgång och inte som en belastning. Genom utbildade handledare och ett utvecklingsunderlag, introduktion- och utvecklingsplan, säkerställs målbilden genom täta uppföljningsmöten mellan handledare, vikarie och vikariens coach från Jobbtorg
- Med pandemin har den digitala utvecklingen behövt anpassas för att projektets målgrupp ska känna sig trygg med distansstudier. Lärare anpassade undervisningen till fysiska lektioner på Åsö vuxengymnasium för de deltagare som hade stora behov av klassrumsundervisning.

Jämställdhet handlar om förhållandet mellan kvinnor och män.

- I projektgruppen hade kvinnor och män likvärdigt inflytande.
- Stödet i projektaktiviteterna har bidragit till att deltagande kvinnor och män har känt att de hade samma möjligheter och villkor i fråga om utbildning och betalt arbete som ger självständighet.
- Genom vägledande marknadsföringsmaterial riktat mot funktionshinderomsorgen LSS har projektet synliggjort arbetsplatser där både män och kvinnor är representerade, för att höja yrkets status samt för att avhjälpa könsstereotypa yrkesval. Materialet innehåller bl.a. filmer som beskriver flera viktiga perspektiv utifrån en verksamhetschef, en brukare och den anhöriga, en brukare och en personal och slutligen en medarbetare som studerar för att vidareutbilda sig.
- I alla filmer och på konferenser har projektet givit utrymme för både deltagande män och kvinnor att spegla projektets resultat.

Samhället och arbetslivet ska vara tillgängligt för alla, oavsett funktionsförmåga

- Ensamstående kvinnor/män med barn har ofta svårt att arbeta obekvämt arbetstid inom äldreomsorg, LSS och förskola. I dialog med arbetsgivare har projektet matchat deltagare till arbetsplatser där hen arbetar utifrån ett något anpassat schema.

- Projektmedarbetarna har varit tillgängliga och arbetat transparent gentemot samverkansparter och målgrupper under projekttiden
- Spångens målgrupp, medarbetare och vikarier, har stora språk- och studiebehov vilket kräver pedagogisk anpassning och individuella studieplaner. I samverkan med Åsö vuxengymnasium har projektet utvecklat olika pedagogiska hjälpmedel såsom digitala studiestrategier och studietekniker och anpassad pedagogik för personer med exempelvis dyslexi och dyskalki.
- Studieteknik och digital kompetens för att möjliggöra och öka chanserna för alla elever att fullfölja studierna.
- För elever med språkbehov har extra stöd i svenska erbjudits av svensklärare på Åsö Vuxengymnasium.

5 Kommunikation, spridning och påverkansarbete

Spången har arbetat inom ett område som berör många och projektet har väckt ett stort intresse. Att våga vara transparent i all kommunikation, spridning och påverkansarbete har varit en viktig del av projektets framgång. De filmer som togs fram till projektets digitala seminarium i november 2020 och spridningskonferensen i november 2021 förmedlar tydligt att projektets kvalitativa mål uppfyllts med råge.

Projektet har genomgående arbetat med ett icke-diskriminerade tänk i all kommunikation, påverkan och spridning. Detta genom det bildspråk/språkval som använts i projektets produktioner, marknadsföringsmaterialet inom LSS, broschyrer/foldrar/filmer m.m. Spången har sett till att samtliga målgrupper kommer till tals och utgått från deras perspektiv och behov.

5.1 Intern kommunikation

Projektet har haft ett kontinuerligt pågående internt förankringsarbete av projektets syfte och mål genom olika kommunikationsinsatser hos stadens berörda verksamheter under projektets gång. Målgrupper internt har varit den egna förvaltningens (arbetsmarknadsförvaltningen) båda enheter Jobbtorg och Vuxenutbildningen, stadens stadsdelsförvaltningar, socialförvaltningen, äldreförvaltningen, utbildningsförvaltningen samt personalstrategiska avdelningen på stadsledningskontoret (PAS). Dessa målgrupper har även varit representerade i projektets styrgrupp som har haft regelbundna protokollförda möten.

Redan från början hade projektet stora kommunikationsutmaningar gentemot stadsdelarna. De var ju presumtiva ägare av projektresultaten och därmed Spångens främsta intressenter, men de hade inte varit tillräckligt delaktiga när ansökan skrevs. Under analysfasen besökte projektet, tillsammans med direktören för arbetsmarknadsförvaltningen och utvecklingschefen, nästan alla stadsdelar. Spången konkurrerade om verksamheter och stockholmsjobbare (kommunalt visstidsanställda) med en rad andra insatser och projekt som riktade sig mot samma målgrupper i stadsdelarna. För att de skulle välja att vara med i Spången så krävdes det att projektet kunde förklara vad det erbjöd i förhållande till andra satsningar, som t ex Äldreomsorgslyftet.

Utbildningsstarter och projektets arbetssätt har synliggjorts via olika digitala kanaler inom Stockholms stad, t ex via Jobbtorg Stockholms nyhetsbrev och genom artiklar på stadens intranät, både inom förvaltningen och stadsövergripande. Projektet har även synliggjorts inom en rad olika forum i form av fysiska möten genom t ex arbetsplatsbesök på Jobbtorg och på arbetsplatser inom stadens bristyrken. Workshops har hållits med rektorer inom förvaltningens vuxenutbildning i syfte att sprida kunskap om projektet. Projektet har tagit fram en rad olika informationsprodukter i form av folder/broschyr för att informera om projektet.

Inför rekrytering av medarbetare till Spångens utbildningar och kurser hölls informationsmöten för arbetsplatser på stadsdelsförvaltningarna, dels på arbetsplatser, dels på Åsö vuxengymnasium, men även digitalt anpassat efter behov och möjligheter.

Inför rekrytering av vikarier till Spångens jobbrotningsmodell bland personer med kommunal visstidsanställning hölls informationsmöten på de lokala jobbtorgen i staden.

Rekryteringsprocessen var uppdelad i flera steg för att närma sig den målgrupp som visade sig ha möjlighet att kunna delta i jobbrotningen. Steg två var informationsmöte på Åsö vuxengymnasium med arbetsgivare och yrkeslärare som berättade om yrket och studier samt ett skriftligt test. Slutligen genomfördes enskilda intervjuer. Projektet utförde även delar av rekryteringsprocessen digitalt under pandemin.

Övriga interna kommunikationsaktiviteter:

- Fysiska och digitala möten med berörda förvaltningar i staden
- Artiklar på intranätet
- Nätverksmöten med projektledare för ESF-projekt i staden
- Spridning av e-utbildningen Digital studieteknik
- Implementeringsworkshops med mottagarorganisationen Vuxenutbildning Stockholm

Marknadsföringsmaterial till funktionshinderomsorgen

Låg kännedom om arbete inom funktionshinderomsorg ledde till att Spången fick få sökande till att bli vikarier inom berörda verksamheter inom LSS. För att öka kunskapen och attraktionskraften till yrket tog Spången då initiativet till att, tillsammans med coacher och studie- och yrkesvägledare på jobbtorgen, ta fram ett marknadsförings- och vägledningsmaterial om arbete inom funktionshinderomsorgen. Materialet består av informationstexter och korta filmer som beskriver arbetet inom ramen för funktionshinderomsorg och LSS. Materialet inklusive filmerna är spridda till bland andra stadens arbetsplatser och jobbtorgen och ligger nu på stadens och Forum Carpes samarbetsyta. Det är förankrat hos Socialförvaltningen, Forum Carpe och Autismpedagogik AB.

Materialet ligger på samarbetsytan under insatser/individuella insatser.



https://samarbete.stockholm.se/sites/arbete/_layouts/15/start.aspx#/SitePages/Nya%20individuella%20insatser.aspx

5.2 Extern kommunikation

Spången har arbetat inom ett utbildningsområde som är en stor utmaning för många kommuner i Sverige och det finns därför ett stort intresse för att ta del av projektets lärdomar. Målgrupper för extern kommunikation har främst varit andra kommuner, projekt, företag och organisationer i

Sverige som arbetar med kompetensfrågor inom bristyrken och som vill ha erfarenhetsutbyten. Exempel på intressenter är Arbetsförmedlingen, SKR, Forum Carpe, projekt Västerås, Småland, Karlshamn Schwung, Projekt DAGS/Länsstyrelsen, Nacka, Värmdö, Halmstad kommun, Stockholms universitet nationellt centrum för svenska som andra språk och Famna - Riksorganisationen för idéburen välfärd.

Även internationellt har Spångens lärdomar väckt intresse och projektet presenterades våren 2022 på en OECD-konferens. Kort därefter blev projektet intervjuat av OECD Long Term Care, om Spångens lärdomar av jobbtrotationsmodellen för en analys till ett GD Reform-projekt.

Digital spridningskonferens hösten 2020

På temat ”Kompetensförsörjning är en utmaning” presenterade Spången lärdomar om utmaningar med jobbtrotationsmodellen. Om behovet av mer förberedelse och stöd hos varje arbetsplats/arbetsgivare, för varje deltagare (medarbetare och vikarier) och hos utbildningsanordnare. I workshopform diskuterades därefter möjliga lösningar på kompetensförsörjningens utmaningar. Inför konferensen producerades filmen *ESF-projekt Spången - En väg framåt* som visade på möjligheterna som öppnats för deltagare tack vare deras deltagande i Spången.

Spridningskonferens hösten 2021

På temat ”Alla kan om förutsättningar finns” presenterade Spången projektets lärdomar, framgångar och utmaningar, ett innehåll som var mycket uppskattat. Inför konferensen hade projektet producerat fyra filmer med olika teman utifrån deltagares, lärares och arbetsgivares perspektiv och lärdomar (*Med rätt förutsättningar skapas möjligheter, Kommunikation är inte bara språk, Motivation är en drivkraft och Engagemang och kompetens ökar kvaliteten*). Filmerna fångade upp olika perspektiv och erfarenheter av att delta i Spången. Dessa filmer var orsaken till att projektet några månader senare valdes ut att få presenteras på en OECD-konferens.

Övriga kommunikationsaktiviteter

- Information om Spången på engelska finns publicerat på OECD webbsida Future-proofing Adult Learning in Cities
- Film *Spången – vilken resa* om projektarbetet med tips till andra som ska driva ett ESF-projekt
- Nätverksmöten med projektledare för ESF-projekt i hela landet
- Presenterat projektet på konferens med Forum Carpe
- Deltagit i workshops (exempelvis Ifous) juni 2021

Projektresultatet förs nu vidare genom Spångens filmer, projektets slutrapport, Swecos rapporter, samt genom fortsatt arbete i linjen. T ex finns det nu en plan för att marknadsföra e-utbildningen *Digital studieteknik* på vuxpedagog.stockholm och i välkomstbrev för alla nya elever på Åsö Vuxengymnasium. Många projektmedarbetare kommer att arbeta kvar i ordinarie verksamhet inom förvaltningen och kommer fortsätta att ta till vara projektets resultat och föra Spångens lärdomar vidare.

Länkar till Spångens filmer (med möjlighet att välja till textning på svenska eller engelska):

1: <https://share.mediaflow.com/se/?SBCCY8IFWH> ”Med rätt förutsättningar skapas möjligheter”

2: <https://share.mediaflow.com/se/?2NCCI80FSH> ”Kommunikation är inte bara språk”

3: <https://share.mediaflow.com/se/?EICCG8QFIH> ”Motivation är en drivkraft”

4: <https://share.mediaflow.com/se/?4GCCT8BFRH> ”Engagemang och kompetens ökar kvaliteten”

Länk till filmen om projektarbetet med tips till andra som ska driva ett ESF-projekt (med möjlighet att välja till textning på svenska)

<https://play.mediaflowpro.com/ovp/14/10CCMNW7Z7> ”Spången - vilken resa”

6 Uppföljning och utvärdering

Under hela projekttiden, inklusive projektets förlängning våren 2022, har Spången använt sig av extern utvärderare från företaget Sweco. Detta efter avrop från det ramavtal för projektutvärdering som har upphandlats av Svenska ESF-rådet. För ett projekt som har pågått i så många år som Spången är det värdefullt för kontinuiteten och kvaliteten att samma person hos Sweco har kunnat följa och utvärdera projektets hela resa tillsammans med olika kollegor.

Projektet har haft kontinuerliga avstämningar med utvärderaren för att lyfta de utmaningar som projektet ställts inför och vilka förändringar som behöver vidtas. Spången har tagit till sig slutsatser ifrån utvärderarens rapporter och arbetat vidare med dem för att styra projektet mot uppsatta mål. Slutsatserna har ofta bekräftat de förändringar som projektet har behövt genomföra p.g.a. de omständigheter som projektet har verkat i.

Leveranser av projektets externa utvärderare:

- Behjälplig i framtagning av en förändringsteori och delaktig i revidering av ursprunglig ansökan, våren 2019.
- Nulägesanalys hösten 2019
- Fallstudie våren 2020
- Omvärldsanalys hösten 2020
- Slututvärdering hösten 2021
- Samhällsekonomisk analys hösten 2021
- Utvärdering av yrkessvenska våren 2022
- Behjälplig i implementeringsworkshops och framtagning av en implementeringsrapport våren 2022

Dessutom har projektet på egen hand kontinuerligt följt upp och utvärderat projektets aktiviteter. Detta genom intervjuer, enkäter och dialoger samt workshops med arbetsgivare, lärare, deltagande vikarier och medarbetare, handledare och coacher på stadens jobbtorg.

Sammantaget har all uppföljning och utvärdering gett både projektgruppen och deltagande förvaltningar många nya insikter som har lett till behov av förändringar i arbetet framåt. Det har resulterat i att projektet har gjort flera ändringsansökningar till ESF och därefter genomfört nya aktiviteter i projektet.

6.1 Samhällsekonomisk analys

Sammanfattningsvis bedömer utvärderaren Sweco att Spången tillfört positiva effekter, både monetära men framför allt mänskliga effekter, som bedöms överstiga kostnaden för projektet.

Genom Spången har möjligheterna ökat, både för personer som inte fått en fullgod utbildning tidigare och individer som står förhållandevis långt utanför arbetsmarknaden, att flytta fram sina positioner i samhället. En ny chans att höja sin utbildningsnivå för att bättre kunna utföra sina arbetsuppgifter ger många fördelar både för individen och för samhället. Det samma gäller de individer som ofta har svårt att ta sin in på arbetsmarknaden. Genom ESF-projektet Spången har dessa individer kunnat höja sin självkänsla och sett nya möjligheter att kunna försörja sig själva och sin familj på ett annat sätt än tidigare.

En positiv spiral för både individen och samhället

När fler får rätt kompetens inom sitt yrkesområde kan det även höja statusen på yrket. Med kompetens, utbildning och erfarenhet känner personen ett större ägandeskap och en större självständighet i arbetet vilket också kan bidra till en ökad status. När ett yrke får ökad status gör det att fler söker till yrket, vilket ökar möjligheterna till en bättre vård och omsorg på lång sikt. En ökad status kan även leda till att fler personer som befinner sig långt från arbetsmarknaden och utanför det svenska samhället söker sig till vård- och omsorgsyrken. Detta kan leda till att det ger en positiv effekt, inte bara för de som arbetar inom de aktuella yrkena, utan även ger en positiv effekt i hela samhället. På grund av detta är effekten och nyttan med den höjda yrkesstatusen, förbättrade kompetensen och kvaliteten i verksamheten stor. Det kan även inspirera fler att gå vidareutbildningar vilket stärker vårddyckenas status och kompetens.

Utvecklade språkkunskaper påverkar både individen och samhället positivt

Flera av de effekter som Sweco bedömt infalla tack vare ESF-projektet Spången tillfaller båda grupperna i projektet, det vill säga både medarbetarna och vikarierna. Flera av effekterna påverkar både samhället och individen. T ex när en individ ökar sina språkkunskaper blir det enklare för individen att klara sig i samhället. En mer obehindrad kommunikation i samhället är positivt, både för individen och för samhället. Med bättre språkkunskaper ökar individens möjlighet till förvärvsarbete, vilket har en positiv effekt både för individen och samhället.

Positiva effekter för både medarbetare och vikarier på kort sikt:

- Del av en större gemenskap
- Ökad yrkeskompetens
- Stärkt studievana
- Stärkta datorkunskaper
- Förbättrad kunskap om samhällsfrågor

Positiva effekter för både medarbetare och vikarier på kort till lång sikt:

- Förbättrad hälsa
- Utvecklade språkkunskaper
- Förebild för andra
- Stärkt självkänsla och självförtroende
- Stärkt integration
- Ökade skatteintäkter och ökad inkomst

Positiva effekter för vikarier på kort och lång sikt:

- Egen försörjning
- Stärkta rutiner
- Utökat kontaktnät

Risk för felaktiga rekryteringar av vikarier ger negativa effekter på kort sikt

En viktig lärdom i Spången är att de som ska rekryteras via Stockholmsjobb för att ta över som vikarier i vård- eller omsorgsyrken behöver ha vissa grundläggande kunskaper i det svenska språket samt vara motiverade nog för att klara av utmaningen. Är språkkunskaperna för låga finns det en viss risk för att personen slutar innan projektet är slutfört, då utmaningen och språkbarriären blir för stor. Detta kan även leda till större negativa konsekvenser för individen över tid då fler och

fler nederlag bidrar till att individens självkänsla och självförtroende förändras till det sämre. Det finns även stora verksamhetsrisker kopplade till för låga språkkunskaper. Om personer med för låga språkkunskaper anställs som vikarier riskerar projektet att bli ineffektivt och mindre kostnadseffektivt.

Förutom att rekrytera personer med för låga språkkunskaper finns det även en risk vid rekryteringen som berör motivationen till varför individen ska delta i projektet som vikarie. För att personen ska genomföra projektet samt få ut största nytta av det behöver rätt motivationsfaktorer för att delta finnas. Motivationen behöver ursprungligen komma från en önskan att lära sig något nytt och delta på arbetsmarknaden, snarare än att slippa den administration som bidragsinkomster innebär. Om man vid rekryteringen inte säkerställer att rätt motivation och språkkunskaper finns är risken stor att personen slutar innan vikariatet är avslutat och projektet behöver ta in fler vikarier som behöver läras upp och inkluderas i verksamheten.

Den negativa effekten av felrekryteringar är stor, både för vikarierna och samhället. För att minska risken av negativa effekter som kopplas samman till felaktiga rekryteringar behöver de som ansvarar för rekryteringen ha en god förståelse för vilka individuella egenskaper som behöver uppfyllas för att projektet ska bli så effektivt, både för individen och samhället, som möjligt. Detta är också något som successivt förbättrades i Spången och riskerna med en felrekrytering hade minskat avsevärt vid den sista utbildningsomgången.

6.2 Slututvärdering hösten 2021

Sweco konstaterar att Spången trots inledande motgångar, inte minst en världsomfattande pandemi, lyckats med projektet att skapa en modell för jobbtrotation. Det är ett förhållandevis stort antal medarbetare som genomgått utbildning samt vikarier som genom projektet fått utbildning och provat på en möjlig framtid inom vård- och omsorgssektorn.

Projektet var redan från början utformat på ett sätt som inledningsvis var svårt att genomföra. I samband med att pandemin i stort sett omöjliggjorde projektets framdrift fanns en farhåga om att helt enkelt lägga ner. Men projektledningen tog ett omtag och har sedan dess arbetat målmedvetet för att skapa en modell för jobbtrotation som kan fungera i framtiden.

Rotationsmodellen är en i grunden bra idé. Även om projektet inte lyckats uppnå de kvantitativa målen om antalet deltagare så har den grupp som genomgått projektets utbildningsinsatser kvalitativt uppnått de utsatta målen. Som Sweco pekat på tidigare kommer projektet att ha förändrat livet för många vikarier och medarbetare och i förlängningen för brukare runt om i staden.

Spången har pekat på en rad brister vad gäller kunskap när det gäller såväl det svenska språket som IT inom denna sektor. Utbildningsnivån bland de medarbetare och vikarier som arbetar och kan tänkas vara framtidens arbetskraft kommer att behöva betydligt större stödinsatser än vad man innan projektet trott. Det är i sig en viktig kunskap att ha med sig inför framtidens organisering av vård och omsorg som kommer att förändras och sannolikt inom en inte allt för avlägsen framtid digitaliseras i än större utsträckning än vad som är fallet idag.

Utvärderarens rekommendationer till den fortsatta utvecklingen av Spångens rotationsmodell:

- Säkerställ att vikarier verkligen är tillräckligt rustade inom det svenska språket samt vård och omsorg för att kunna vikariera i verksamheterna
- Säkerställ att deltagare som anvisas från Jobbtorg har ett intresse eller engagemang för vård och omsorg
- Säkerställ att arbetsgivare är rustade för att ta emot vikarier
- Utveckla ramar för samverkan mellan Spången och arbetsplatserna
- Utveckla samverkan mellan Jobbtorg samt Spången och Campus Åsö
- Stärk samordningen av stadens arbetsmarknadspolitiska insatser
- Fortsätt med mindre och uppdelade klasser
- Överväg om Spången övertar ansvaret för deltagarna i projektet från Jobbtorg
- Det behövs en uppdaterad beskrivning av yrken inom framtidens vård- och omsorgssektor. På många sätt har yrket redan förändrats, en betydande andel arbetar redan idag genom avancerade digitala system.

6.3 Utvärdering av yrkessvenska

Sweco konstaterar i sin utvärdering av projektets yrkessvenska att det är genom att förvärva ett språk som vi blir en del av en social gemenskap. Och på samma sätt står vi utanför om vi inte behärskar ett språk. Den som inte behärskar vare sig det talade eller det sedan några år alltmer centrala digitala språket är helt enkelt utanför. Spångens ambition är att både hantera ett språkligt som ett digitalt utanförskap.

Kursen i yrkessvenska fyller i grunden ett behov som ser ut att öka. De chefer som Sweco talat med har inga som helst problem att skicka medarbetare till en kurs som inkluderar svenska, dokumentation och digitalisering. Men för att det skall hända måste de veta att deras medarbetare verkligen utvecklas. Och det gäller särskilt eftersom de inte bara släpper sina medarbetare till en utbildning. De tvingas under tiden ersätta deras frånvaro med en vikarie.

I samtalet med såväl elever, chefer, lärare och medarbetare i projektet framkommer att det många efterlyser är ökad digital- och dokumentationskunskap. Det kommer sig i sin tur av den ganska snabba förändring som yrket genomgått de senaste åren. Det visar sig snabbt att den grupp som saknar tillräckliga kunskaper i svenska i regel har svårt med det digitala och dokumentation. När fokus ligger på digitalisering och dokumentation är det också lättare att ta upp frågan om vidareutbildning med den grupp som arbetat länge, men trots det saknar tillräckliga kunskaper i svenska. En av cheferna beskriver det som att det är lättare att ”sälja in” en kurs som förbereder medarbetaren för nya program och andra digitala hjälpmedel. Det är inte alls kränkande eller känsligt. Samtidigt kommer det att visa sig snabbt att den person som inte har kunskap i digitalisering också behöver förbättra sin kunskap i svenska. Så egentligen är det inte innehållet i kursen som behöver ändras, snarast namnet på utbildningen.

6.4 Utvärderaren om implementering

Projekt har blivit en allt vanligare organisationsform för att lösa problem. Det har också blivit vanligare att finansieringen är extern, som i fallet med Spången. Forskning visar att det finns en rad fördelar med att arbeta i projektform. Projekt fungerar som incitament för förändring.

Det ger möjlighet att testa saker som annars inte testats. Att arbeta i projektform har också ett symboliskt värde. Det visar att man värdesätter nya sätt att tänka och göra saker. Det kan ge en verksamhet möjlighet till inläring och det ger legitimitet åt försöksverksamhet. Samma forskningsresultat visar att väldigt lite av de projekt som drivs i olika organisationer faktiskt implementeras. Dock visar det sig att Stockholms stad har lyckats implementera en hel rad projektet under senare år. Därmed kan Sweco se att det finns undantag och att det bådär gott inför arbetet med att implementera de projektresultat som Spången uppnått.

Omvärldsförändringar kan utgöra strukturella hinder för implementering. I fallet med Spången handlar det om att de grupper som under de senaste åren kommit till Sverige har en betydligt lägre utbildningsnivå än tidigare. Det hänger i sin tur samman med att grupperna kommer från platser i världen där långvariga konflikter medfört att välfärdssystem och inte minst utbildning kommit att nedprioriteras.

De flesta projekt lägger nästan all energi på att nå projektmålen. Men för att nå effektmålen krävs implementering och spridning. Utifrån dessa insikter ställde sig projektledningen tillsammans med ett antal för projektet viktiga aktörer frågan om vad, var och hur i samband med en workshop den 9 mars 2022, i god tid innan projektet avslutas.

Den modell som Spången arbetat fram i syfte att säkerställa grundläggande kompetens hos anställda inom vård- och omsorgsyrken samt förskolan kan beskrivas som en kompetenstrappa där kompetens omhändertas och vidareutvecklas på olika nivåer. Deltagarna i workshopen konstaterade att kompetenstrappan fortsatt är grunden för arbetet med Spången. Som tidigare konstaterats är erfarenheten från projektet Spången att deltagarna i många fall saknade tillräckliga kunskaper i det svenska språket och om digitala verktyg för att kunna tillgodogöra sig den utbildningsinsats som de erbjöds i projektet. Det visade sig också att de behövde hjälp med att utveckla sin studieteknik. Därför initierades Yrkessvenska med fokus på dokumentation, kommunikation och digitala verktyg. Praktiskt handlar det om att identifiera utmaningar som en person står inför och därefter arbeta med att hantera det hinder som gör att projektdeltagaren kan röra sig uppåt i kompetenstrappan.

I samtal med chefer och andra ansvariga på arbetsplatserna uppfattar man att den mer grundläggande nivån på utbildning som ges inom ramen för kursen i yrkessvenska fyller ett behov som inte tillgodosetts tidigare. Det finns med andra ord ett brett stöd för att utbildningsinsatsen skall fortsätta. Det framgår att projektet sedan yrkessvenska igångsatts utvecklats nya lösningar utifrån problem som uppstått på vägen. Det handlar om hur man på bästa sätt bör lägga upp kursinnehållet så att det blir ett så kallat kumulativt lärande.

Det finns också ett behov av att arbeta med studenternas föreställning om vad det innebär att studera. Projekt Spången ska göra den Digitala studiehandboken tillgänglig för alla stockholmare genom att den läggs upp som en e-utbildning på stadens externa utbildningsplattform. För att det skall fungera måste det vara enkelt för såväl studenter som för lärare att nå och ta del av e-utbildningen. Det gäller allt från språket på plattformen till hur den utformas. Det skall vara möjligt att arbeta helt utan lärare eller annan instruktör.

7 Användande av resultat

Under projekttiden har Spången haft ett tätt samarbete med Åsö vuxengymnasium, arbetsgivare inom vård och omsorg samt förskolor inom Stockholms stad och berörda fackförvaltningar.

I januari 2022 flyttades projektet, och flera projektmedarbetare, organisatoriskt till Vuxenutbildning Stockholm och det nya verksamhetsområdet Kompetensförsörjning och utveckling. Denna placering gynnar såväl implementeringen av projektets lärdomar som fortsatt samverkansarbete i staden runt behovet av insatser för kompetensförsörjning inom stadens bristyrken. Projektets lärdomar, kunskaper och nyutveckling knyter an till flera linjeuppdrag och aktiviteter i den nya organisationens verksamhetsplan.

En tidig upptäckt i Spångens var att många deltagare inte var redo för att klara av studier på gymnasienivå, vilket är kravet för att kunna erhålla formell kompetens i yrket. Projektet identifierade de utmaningar som deltagarna stod inför och arbetade därefter systematiskt med att hantera de hinder som gjorde det möjligt för deltagarna att röra sig uppåt i kompetenstrappan. Först förbättra kunskaper i det svenska språket, digital kompetens och studieteknik för att sedan kunna klara gymnasiestudier. Ett resultat av detta arbete är att Spången har lagt grunden till ett par viktiga insatser för målgruppen:

- *Dokumentation och digital kompetensutbildning*, en klassrumsundervisning för medarbetare i stadens bristyrken
- *Digital Studieteknik*, en e-utbildning som är tillgänglig för alla medborgare på stadens externa utbildningsplattform.

7.1 Jobbrotationsmodellen

Det som i teorin lät så självklart och enkelt visade sig vara en utmaning att genomföra i praktiken. Det krävs mycket tid för förankring ute på arbetsplatserna och omfattande förberedelser av både vikarier och medarbetare. Arbete inom vård och omsorg samt förskola är inga enkla jobb och det är inte enkelt att klara gymnasiestudier.

Spångens erfarenhet är att det behövs en långsiktig plan för att kunna genomföra en jobbrotationsmodell i större skala, vilket är nödvändigt då det saknas utbildad personal inom dessa bristyrken över hela landet och behovet av kompetensutveckling är skriande. Det tar tid att bygga upp en volym av väl fungerande vikarier som kan ersätta medarbetare som går på utbildning. Även medarbetare behöver lång förberedelsetid för att våga, vilja och klara av kommande gymnasiestudier.

Både medarbetare och vikarier i Spången hade ofta stora utmaningar att klara av att studera på gymnasial nivå p g a otillräckliga kunskaper i det svenska språket och avsaknad av studieteknik. Detta då många hade kort studiebakgrund eller var ovana vid den förhållandevis självständiga studieprocess som en svensk gymnasieutbildning innebär. Spången anpassades efter de förutsättningar som gällde och fokuserade på att utveckla kortare kurser och metoder för att hantera de olika hinder som projektets båda målgrupper hade för att klara av att studera en utbildning på gymnasienivå.

7.2 Dokumentation och digital kompetensutbildning

I utvärderingar och samtal med arbetsgivarna har det framkommit att de ser ett ökat behov hos flera av sina medarbetare att höja sina språkliga och digitala förmågor samt sina yrkeskunskaper för klara verksamhetens uppgifter. Samtidigt beskriver cheferna att språkkunskap är ett känsligt ämne. Det är inte helt enkelt att ta upp frågan om ett allt för begränsat språk med en medarbetare som varit anställd på samma arbetsplats i tio till femton år eller mer. Det kan upplevas som kränkande och i vissa fall möts chefen med total oförståelse. I Spången har det blivit tydligt att många deltagare i projektets kurser i yrkessvenska delvis saknat insikt om sina kunskaper i det svenska språket.

Förslag på upplägg av en kurs baserad på Spångens lärdomar

Utifrån de resultat som framkommit i projektets olika delar finns nu grunden till ett nytt kursupplägg för utbildningar inom språklig, dokumentation och digital utveckling som matchar arbetsgivarnas efterfrågan. En viktig lärdom handlar om betydelsen av hur utbildningsinsatsen paketeras och benämns. Genom att fokusera på dokumentation och digitalisering (där språket blir en naturlig del), så går det att komma runt medarbetarnas motstånd mot att gå en språkutbildning som kan upplevas kränkande.

Läromål:

- Ökad digital kompetens med fokus på dokumentation och tillhörande lagar.
- Ökad kommunikativ förmåga och språkkompetens inom yrket.
- Ökad medvetenhet om den egna språkutvecklingen och språkinläring.

Effekter av utbildningen:

- Medvetenheten om språkutveckling och språkinläring på arbetsplatsen höjs, både på chefs- och medarbetarnivå.
- Medarbetaren utför sitt yrke på ett tryggare, säkrare och professionellare sätt genom tillräcklig kompetens och språkkunskaper.
- Medarbetarens möjlighet att ta del av och använda de digitala verktyg som används på arbetsplatsen stärks.
- Effektivitet och kvalitet i arbetsrelaterade situationer höjs.
- Motivation och lust skapas hos medarbetaren för vidare utbildning och fortsatt kompetensutveckling.

Erfarenheter från Spången att ta hänsyn till:

- Dokumentationen skiljer sig åt mellan arbete inom LSS, hemtjänst och inom vård- och omsorgsboende inom äldreomsorgen. För att få ett mer specialiserat och utvecklat lärande bör utbildningen därför delas in i och genomföras utifrån respektive arbetsområde. Deltagarna behöver också, i skolmiljö, få tillgång till de dokumentationssystem som används i verksamheten för att verklighetsnära kunna träna skriftlig dokumentation.
- Det behövs en fysisk lärobok som också finns inläst. Det skulle både hjälpa deltagaren att träna hörförståelse och vara ett stöd i de egna studierna. Läroboken skulle omfatta både dokumentation inom det egna arbetsområdet och yrkessvenska.

- Kvaliteten på utbildningen ökar om alla deltagare har liknande förförståelse för grundord/begrepp. En enhetlig startnivå sätter fokus på det som ska läras och för att åstadkomma detta gör alla deltagare ett ordtest ca 4 v. innan utbildningsstart.
- Utbildningen ska ha tydliga kriterier för att deltagaren ska få godkänt. Ett krav på närvaro och aktivt deltagande under lektioner, inlämning av distansuppgifter i tid, samt godkänt på ett test i slutet av utbildningen som grundas på läromålen.
- Kurslängd 16 veckor där medarbetaren studerar på 40% och kan arbeta resterande 60%.
- Lektionerna på skolan är uppdelade i ett förmiddagspass och ett eftermiddagspass två dagar i veckan. Förmiddagspassen är i ett klassrum med en svensklärare där övningarna fokuserar mer på språkutveckling (Höra, Tala, Läsa, Skriva) och diskussionsbaserad pedagogik. Eftermiddagspassen är i en datasal med en datalärare där övningarna fokuserar mer på digitalt handhavande med fokus på skrivande och dokumentation.
- Senast kl. 22.00 på måndagar ska deltagaren lämna in en distansuppgift som har delats ut med genomgång på torsdag i skolan.

	Mån	Tis	Ons	Tor	Fre
FM 09:00-12:00		Lektion i klassrum (3 tim)		Lektion i klassrum (3 tim)	
	L	U	N	C	H
EM 13:00-16:00		Lektion i datasal (3 tim)		Lektion i datasal (3 tim)	
Egna studier (övrig tid)	Distansuppgifter (3 tim)	Reflektionsövning (1 tim)			

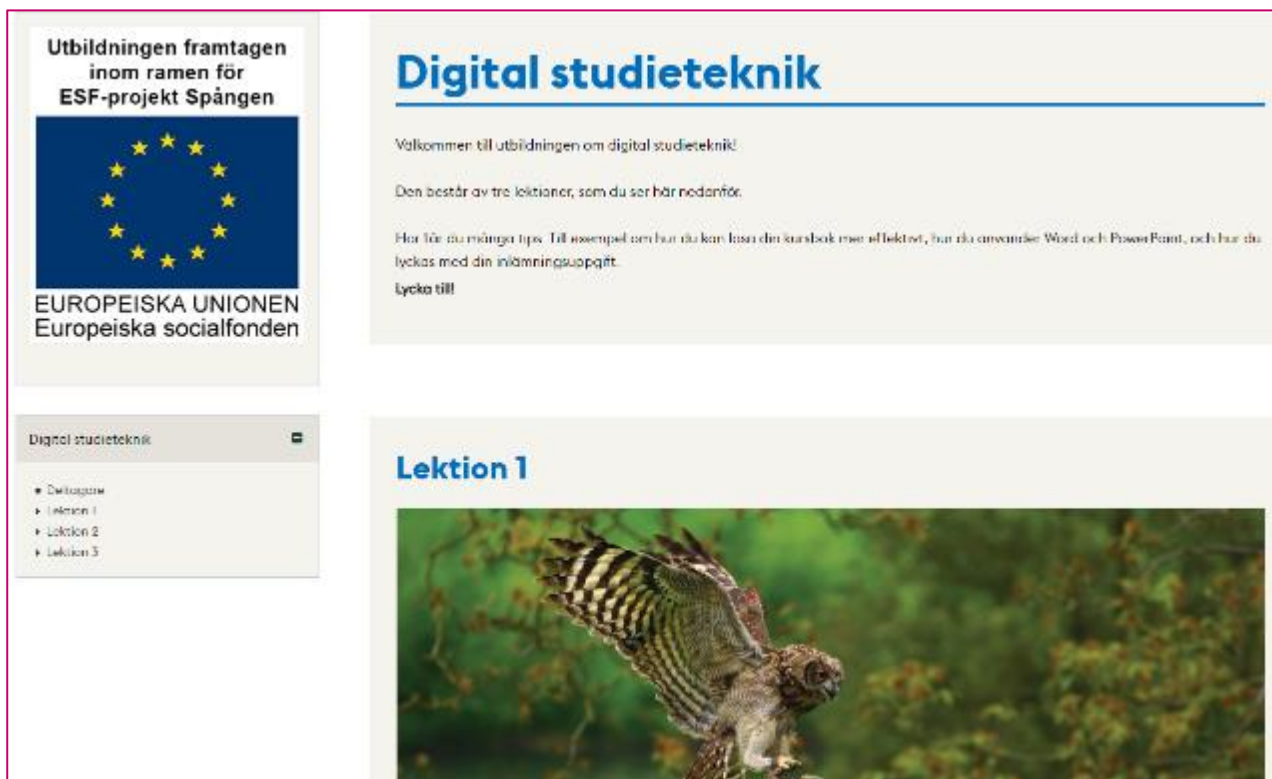
7.3 Digital studieteknik

Spången insåg tidigt i projektet att både medarbetare och vikarier hade stora utmaningar i sina studier för att de saknade studieteknik och förståelse för det svenska skolsystemet, samt att många var helt ovana vid datorer. I stället för att kunna ägna sig åt att lära sig ämnesinnehållet i kurserna tog det praktiska runtomkring kursen deras fokus. Denna insikt gjorde att projektet började utveckla förberedande utbildningar som gav eleverna grunderna i digital studieteknik.

Studietekniken handlade om att lära deltagarna hur de väljer ut det viktigaste i en kursbok. Detta genom att förstå hur en kursbok är uppbyggd och hur du pluggar smartare. Det digitala handlade om hur Word och PowerPoint med rätt formalia används för att kunna göra korrekta inlämningar. Projektet utvecklade kursinnehållet i flera steg genom att testa det både på deltagarna i Spångens olika kurser och på andra vuxenelever som läste på Komvux. Det fyllde ett stort behov och var mycket uppskattat av deltagarna. Under våren 2022 har innehållet transformerats till en e-utbildning som nu finns tillgänglig för alla medborgare på stadens externa utbildningsplattform [Kurs: Digital studieteknik \(stockholm.se\)](https://www.stockholm.se/kurs-digital-studieteknik).

Under hösten 2022 fortsätter implementeringsarbetet genom kommunikationsinsatser riktade mot alla elever som ska börja studera på Åsö Vuxengymnasium och till coacher på Jobbtorg. Ett förslag till implementering är att utbilda IT-vårdare på Åsö Vuxengymnasium till att kunna handleda elever i skolans datasalar.

Resultatet av projektets arbete kopplat till digital studieteknik överlämnas till verksamhetsområde Kompetensförsörjning och utveckling, Vuxenutbildning Stockholm, som blir förvaltare av e-utbildningen på den externa utbildningsplattformen.



The screenshot shows a digital learning platform interface. On the left, there is a sidebar with a header 'Utbildningen framtagen inom ramen för ESF-projekt Spången' and the European Union logo. Below this, it says 'EUROPEISKA UNIONEN Europeiska socialfonden'. The main content area is titled 'Digital studieteknik' and contains a welcome message: 'Välkommen till utbildningen om digital studieteknik! Den består av tre lektioner, som du ser här nedanför. Här får du många tips. Till exempel om hur du kan läsa din kursbok mer effektivt, hur du använder Word och PowerPoint, och hur du lyckas med din inlämningsuppgift. Lycka till!'. Below the main content, there is a section for 'Lektion 1' with a background image of a bird of prey.

7.4 Arbetsgivarnas behov av stöd

Under hösten 2022 kommer det fortsatta arbetet med implementering av lärdomar och resultat utföras i linjeorganisationen. Utifrån projektets uppföljningsresultat kommer det att tas fram förslag på åtgärder och användbara verktyg och erbjuda verksamheterna dessa för att skapa kompetensutvecklande arbetsplatser. En välfungerande struktur för det arbetet är en nödvändig förutsättning för det fortsatta arbetet med medarbetarnas kompetensutveckling inom vård- och omsorgsyren i staden.

8 Kommentarer och tips

Projektet har tagit fram en film *Spången – vilken resa* [SPÅNGEN \(vimeo.com\)](https://vimeo.com/SPÅNGEN) om projektarbetet med tips till andra som ska driva ett ESF-projekt.

Lägg ordentligt med tid på din ansökan till ESF

Gör en omvärldsanalys. Ta reda på om det finns andra som redan har genomfört projekt inom liknande områden eller tema. Identifiera och involvera alla projektets intressenter redan under arbetet med ansökan. Diskutera de behov som projektet avser att lösa och förankra projektidén med dem. Lyssna på deras förutsättningar för att kunna delta. Säkerställ långsiktigt åtagande hos varje part, d v s vad de ska bidra med i projektet. Skriv ner och följ upp.

Lista vad som bör vara klarlagt innan ni startar

I Spången var det flera saker som tog onödig tid och energi för projektet att lösa som borde ha varit grundligare utrett och förankrat innan projektet startade. T ex finansieringen av vikariernas löner och deras förutsättningar att kunna försörja sig under introduktions- och praktiktiden.

Ha mod att våga förändra

Ha ett tydligt syfte och mål med ditt projekt som engagerar dig och känns meningsfullt. Ge inte upp om du tror på något. Var inte rädd för kritik utan ta emot den och omvandla till positiv energi för möjlighet till förändring. Motgång kan vändas till framgång om projektet har tålamod och fortsätter tro på betydelsen av det som görs.

Våga tänka om när något oförutsett, som t ex en pandemi, inträffar

Älska utmaningar och se att de kan omvandlas till möjligheter. Vad kan ni göra med alla lärdomar och erfarenheter ni har fått i projektet? Lyssna in, stanna upp, reflektera och förändra utifrån behov och verkligheten. Var lyhörd för oförutsedda situationer och ha en handlingsplan för hantering av dessa.

Prioritera att bygga en stark värdegrund inom projektgruppen

Lägg tid på att få alla att känna sig trygga, delaktiga, uppskattade, sedda och hörda. Skapa tillit till varandras olika kompetenser. Ge varandra positiv feedback, det sammansvetsar. Ha mod att våga gå in på varandras områden, våga ifrågasätta, våga blotta sig lite att det här kan inte jag, men vi provar tillsammans.

Var transparent och öppen med de problem och utmaningar som uppstår i projektet

Transparens och dialog med finansiären och projektägaren. Det här har hänt, hur kan vi lösa det? Sträva efter att få till en rak och enkel kommunikation med alla intressenter.

Uppfinn inte saker på egen kammare

När ni skapar något nytt – skapa ihop med andra. Involvera alla som påverkas, inte bara chefer. Prata direkt med medarbetare som påverkas av projektet för att få deras input och acceptans.