

Slutrapport Digitalt medarbetarskap

ESF-projekt i Solna stad
sep 2018 - mar 2022



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Författare:

Katarina Verlage, Huvudprojektledare Stadsledningsförvaltningen
Sara Ravén, Delprojektledare Omvårdnadsförvaltningen
Andreas Trondsen, Delprojektledare Barn- och utbildningsförvaltningen



SOLNA STAD

Sammanfattning

Digitaliseringen och utmaningar i välfärdssektorn förändrar sättet vi arbetar på, hur vi utvecklar, driver och leder vår verksamhet. Det leder till många möjligheter men innebär också utmaningar för olika sektorer. Då allt fler arbetsuppgifter blir digitala ställer det krav på att medarbetare har en tillräcklig digital kompetensnivå som gör det möjligt för dem att utföra sitt arbete i linje med de krav och förväntningar som finns. Effektiva och rättssäkra arbetsätt behöver utvecklas samt chefer behöver ha förmåga att strategiskt leda digitalt utvecklingsarbete. Samtidigt är den digitala mognaden låg bland många medarbetare inom förskola, förskoleklass och fritidsverksamhet, liksom hos medarbetare inom vård och omsorg. Det finns en övriga att hantera digital teknik, förståelse för nyttan av digitalisering saknas och många har en negativ inställning till digitala verktyg. Det medför en osäkerhet att utföra digitala arbetsuppgifter och blir ett stressmoment, samtidigt som det leder till ineffektivitet och risk för att arbetet inte bedrivs på ett rättssäkert sätt.

Med detta som utgångspunkt startade projektet ”Digitalt medarbetarskap” i september 2018 på Omvårdnadsförvaltningen och Barn- och utbildningsförvaltningen i Solna stad och har pågått fram till mars 2022. Projektet har letts av Stadsledningsförvaltningen som har det övergripande ansvaret för kompetensförsörjning och digitalisering i Solna stad.

Projektet har vänt sig till alla medarbetare och chefer inom hemtjänsten, vård- och omsorgsboende, personlig assistans och LSS-boende inom egen regi på Omvårdnadsförvaltningen, samt alla medarbetare och chefer inom förskola, fritidshem och förskoleklass på Barn- och utbildningsförvaltningen. Under projektets gång utvidgades målgruppen till att även omfatta lärare på grundskola och gymnasium. Mer än 1300 medarbetare och chefer har berörts av projektet. Alla är kvinnodominerade verksamheter och ca 87 procent av deltagarna är kvinnor

Projektets syfte har varit att säkerställa att chefer och medarbetare får kompetens att kunna använda den digitala teknik och de möjligheter till enkla, smarta och effektiva arbetsätt som den ger. Projektet har även syftat till att organisationen ska kunna dra nytta av tekniken som administrativt stöd och att digitala verktyg och metoder ska vara en del i arbetet med verksamhetsutveckling. Det övergripande målet har varit att medarbetare ska kunna använda digitala verktyg på ett ändamålsenligt sätt.

För att nå syftet har projektet tillhandahållit utbildningsinsatser för chefer och medarbetare på båda förvaltningarna. Utbildningarna har planerats, producerats och genomförts av digitala kompetensledare. På Omvårdnadsförvaltningen valde man att lyfta in medarbetare från verksamheterna som digitala kompetensledare. Det fanns inga krav på att de skulle ha förkunskaper av att hålla utbildningar utan

de valdes ut av sina chefer baserat på personlig lämplighet, intresse för digitala arbetsuppgifter och av att lära andra.

Fokus har varit att stärka medarbetarnas kompetens i de digitala arbetsuppgifter som redan ingår i deras dagliga arbete. Utbildningarna har individanpassats genom att utbilda en och en, eller i små grupper. På Barn- och utbildningsförvaltningen valde man använda förvaltningens fyra redan befintliga utvecklingsledare som digitala kompetensledare. Fokus har varit att utbilda i hur digitala verktyg kan förstärka, utveckla och vara ett komplement i det pedagogiska arbetet i de olika verksamheterna. Utbildningarna har genomförts i större grupper, inledningsvis på plats och digitalt efter att Coronapandemin tog fart. På båda förvaltningarna har utbildningarna innehållit teoretiska genomgångar som kombinerats med praktiska uppgifter. Både utbildningsinsatser och material har utformats med utgångspunkten att de ska vara tillgängliga för medarbetarna, lätta att förstå och vara anpassade för att möta individers olika förutsättningar till exempel vad gäller förkunskap, funktionsförmåga eller kunskap i svenska språket.

Kompetensutvecklingsinsatserna som genomförts har fått höga betyg och en övervägande majoritet har uttryckt att de haft lust och intresse av att delta samt att de upplevt att utbildningarnas innehåll, nivå och relevans varit bra. Enligt projektets slututvärdering har projektet bidragit till att den digitala kompetensen ökat hos medarbetare och chefer i båda förvaltningarna. Medarbetarna känner sig mer trygga/säkra med att använda digitala verktyg och den ökade digitala kompetensen har bidragit till ökad effektivitet och mindre stress kopplat till digitala verktyg.

Ambitionen i projektet har varit att båda förvaltningarna vid projektslut ska ha en hållbar organisation för ständig adekvat digital utveckling. Projektet har arbetat för att digitala verktyg och metoder ska vara kända och tillgängliga samt att det ska vara en del i arbetet med verksamhetsutveckling. Vidare har man strävat efter att utveckla det kollegiala lärandet och att chefer ska ha förutsättningar och kompetens att leda digital utveckling. Ett stort fokus har legat på att det ska finnas en organisation för att stötta användandet av adekvata digitala verktyg. Enligt projektets slututvärdering har projektet nått resultaten då det haft ett fokus på att implementera digitalisering i befintliga strukturer såsom medarbetarsamtal, lönesamtal och introduktion för nya medarbetare. Det tillsammans har bidragit till att digitaliseringen kommit in som en naturlig del i verksamheten och inte som ett parallellt spår.

Digitalt medarbetarskap ska på sikt ha bidragit till att en ökad digital kompetens förlängt medarbetarnas anställningsbarhet och en digitaliserad arbetsmiljö ska ha skapat förutsättningar för ett mer tillgängligt arbetsliv. Projektet har finansierats av Europeiska socialfonden (ESF) programområde 1 – Kompetensförsörjning.

Innehåll

Sammanfattning.....	3
Projektidé och förväntade resultat	6
Bakgrund till projektansökan	6
Syftet med projektet	7
Projektmål och förväntade resultat	7
Målgrupp.....	8
Förändringar under projektet	9
Projektets resultat, mål och indikatorer	10
Resultat på individnivå.....	10
Resultat på organisationsnivå	15
Arbetsätt.....	18
Projektorganisation.....	18
Kartläggning	18
Förankringsarbete	19
Arbetsätt på Omvårdnadsförvaltningen	19
Arbetsätt på Barn- och utbildningsförvaltningen.....	23
Deltagande på lika villkor - Horisontella principer.....	26
Förändringsledning för chefer	27
Faktorer som gjort skillnad och lett fram till projektets resultat.....	28
Kommunikation, spridning och påverkansarbete.....	30
Intern kommunikation	30
Extern kommunikation.....	31
Transnationell samverkan.....	32
Hur projektresultatet förs vidare	33
Uppföljning och utvärdering	34
Extern utvärderare	34
Projektets arbete med uppföljning och utvärdering	36
Användande av resultat	38
Kommentarer och tips	40

Projektidé och förväntade resultat

Här ska ni redogöra för projektets syfte och övergripande projektmål, delmål och avsedda förväntade och oförutsedda resultat. Varför ville ni genomföra projektet? Har syfte, mål och målgrupp förändrats under projektiden? Varför i sådana fall? Hur många kvinnor och män har deltagit i projektet?

Bakgrund till projektansökan

Digitaliseringen och utmaningar i välfärdssektorn förändrar sättet vi arbetar på, hur vi utvecklar, driver och leder vår verksamhet. Det innebär många möjligheter men också stora utmaningar för olika sektorer. Då allt fler arbetsuppgifter blir digitala ställer det krav på att medarbetare har en tillräcklig digital kompetensnivå som gör det möjligt för dem att utföra sitt arbete i linje med de krav och förväntningar som finns. Effektiva och rättssäkra arbetsätt behöver utvecklas samt chefer behöver ha förmåga att strategiskt leda digitalt utvecklingsarbete. Det behöver både finnas kunskap, förståelse, motivation och förutsättningar för att kunna nyttja de möjligheter som uppstår.

Särskilt angeläget är det att kompetensen finns bland de medarbetare som dagligen möter stadens medborgare. Inom utbildningsområdet, såväl som inom vård- och omsorgsområdet, går teknikutvecklingen snabbt och i de olika verksamheterna behöver det finnas en grundläggande kompetens i att använda och hantera digitala verktyg som datorer, iPads och olika verksamhetssystem. Medarbetare som arbetar med barn och elever behöver ha kompetens att välja och använda digitala verktyg på ett ändamålsenligt sätt i undervisningen. Det kan till exempel handla om språkutvecklande arbetssätt med iPads men också om pedagogisk dokumentation och registrering av den tid barnen är i förskolan. Inom vård och omsorgen behöver medarbetare klara av att använda olika digitala verktyg i sitt dagliga arbete. Det finns till exempel ett behov av att säkerställa att medarbetare kan använda digitala verktyg för dokumentation, då förvaltningen har en skyldighet enligt Socialtjänstlagen att dokumentera sitt arbete.

Samtidigt är den digitala mognaden låg bland många medarbetare inom förskola, förskoleklass och fritidsverksamhet, liksom hos medarbetare inom vård och omsorg. Det finns en övning att hantera digital teknik, förståelse för nyttan av digitalisering saknas och många har en negativ inställning till digitala verktyg. Det medför en osäkerhet att utföra digitala arbetsuppgifter och blir ett stressmoment, samtidigt som det leder till ineffektivitet och risk för att arbetet inte bedrivs på ett rättssäkert sätt.

För att säkerställa en tillräcklig digital kompetensnivå behövde en satsning på digital kompetensutveckling genomföras. Med detta som utgångspunkt startade projektet "Digitalt medarbetarskap" i september 2018 inom två av Solna stads förvaltningar. Det handlade om alla medarbetare och chefer inom förskola, fritidshem och förskoleklass på Barn- och utbildningsförvaltningen samt alla

medarbetare och chefer inom hemtjänsten, vård- och omsorgsboende, personlig assistans och LSS-boende inom egen regi på Omvårdnadsförvaltningen.

Syftet med projektet

Projektets syfte har varit att se till att chefer och medarbetare får kompetens att kunna använda den digitala teknik och de möjligheter till enkla, smarta och effektiva arbetsätt som den ger. Projektet har även syftat till att organisationen ska kunna dra nytta av tekniken som administrativt stöd och att digitala verktyg och metoder är en del i arbetet med verksamhetsutveckling.

Vid projektslut ska Digitalt medarbetarskap ha lett till att berörda verksamheter har en hållbar organisation för ständig adekvat digital utveckling samt att den ökade digital kompetensen och medvetenheten har bidragit till ökad effektivitet och minskad stress kopplat till digitala verktyg.

Projekt mål och förväntade resultat

Projektets övergripande mål har varit att medarbetare ska kunna använda digitala verktyg på ett ändamålsenligt sätt.

Den kvantitativa målsättningen har varit att nå 1098 unika individer (medarbetare och chefer) som skulle delta i någon eller några av projektets kompetenshöjande aktiviteter, 958 kvinnor och 140 män. Målet har uppnåtts under projektiden och 1352 deltagare har tagit del av kompetensutvecklingsinsatser, 1114 kvinnor och 238 män.

Projektet har använt förändringsteorins ram och begrepp för att förklara förväntade resultat och effekter. Dessa är uppdelade på individnivå och organisationsnivå.

Individnivå

De långsiktiga effekterna som projektet eftersträvat på individnivå har varit att den ökade digitala kompetensen ska ha förlängt medarbetarnas anställningsbarhet samt att en digitaliserad arbetsmiljö har skapat förutsättningar för ett mer långsiktigt arbetsliv.

Den kortsiktiga effekten har varit att ökad digital kompetens och medvetenhet har bidragit till en ökad effektivitet och mindre stress kopplat till digitala verktyg.

Projektets förväntade resultat för individerna har varit att:

- Medarbetare har kompetens och metoder att utföra sitt arbete på ett rättssäkert sätt.
- Medarbetare och chefer använder relevanta digitala verktyg i sitt arbete.

- Chefer nyttjar digitaliseringens möjligheter i sin förändringsledning och verksamhetsutveckling.
- Medarbetare och chefer har kompetens och metoder inom likabehandling och icke-diskriminering.

Organisationsnivå

De långsiktiga effekterna på organisationsnivå har varit att medborgare har tillgång till stöd i att använda digitala verktyg och plattformar för att möta samhällets krav och möjligheter tack vare trygga och kompetenta medarbetare. Staden har adekvat kompetens för att säkerställa inkludering av alla medborgare oavsett förutsättningar och är en mer attraktiv arbetsgivare

Den kortsiktiga effekten har varit att berörda verksamheter ska en hållbar organisation för ständig adekvat digital utveckling.

Projektets förväntade resultat för organisationen har varit att:

- Digitala verktyg och metoder är en del i arbetet med verksamhetsutveckling.
- Metoderna för digitalt kollegialt lärande i arbetsgrupper är implementerade.
- Chefer leder digital utveckling och motiverar medarbetare och ger förutsättningar för dem att förändra egna och gruppens arbetssätt.
- Digitala kompetensledare stöttar organisationens användande av adekvata digitala verktyg.

Målgrupp

Projektets målgrupp har varit medarbetare och chefer på Barn- och utbildningsförvaltningen samt Omvårdnadsförvaltningen i Solna stad, totalt 1248 personer varav 1049 kvinnor och 199 män. Samtliga av dessa har omfattats av projektet och ambitionen var att nå alla. Ett realistiskt antagande var dock att alla inte skulle fullfölja insatsen och projektets målsättning landade i att nå cirka 80 procent vilket resulterade i ett mål på 1098 unika individer (medarbetare och chefer) som skulle delta i någon eller några av projektets kompetenshöjande aktiviteter, 958 kvinnor och 140 män.

På Barn- och utbildningsförvaltningen har målgruppen bestått av medarbetare och chefer, som arbetat inom förskola, förskoleklass och fritidshem. Yrkesgrupper som projektet omfattat har varit ledningsfunktion, förskollärare, barnskötare, barnbiträden, fritidspedagoger och personal i förskoleklass. Under projektets gång har målgruppen utvidgats till att även omfatta lärare på grundskola och gymnasium.

På Omvårdnadsförvaltningen har målgruppen bestått av medarbetare och chefer inom egen regi som arbetat inom hemtjänst, vård- och omsorgsboende, personlig assistans, seniorträffar samt verksamheter inom funktionshinderområdet. De yrkesgrupper som projektet omfattat har varit vårdbiträden, personliga assistenter, undersköterskor, stödassistenter, gruppleddare, vårdare och chefer.

Förändringar under projektet

Under analys- och planeringsfasen framkom två olika uppfattningar om syftets innebörd. Å ena sidan handlade det om att höja samtliga medarbetares digitala kompetens till en miniminivå, å andra sidan att kompetensutveckla alla medarbetare oavsett deras digitala utgångspunkt. Då båda förvaltningarna hade olika förutsättningar och behov valde man att anpassa utbildningsinsatserna genom att välja olika angreppssätt.

- På Omvårdnadsförvaltningen valde projektet att genomföra utbildningsinsatser som möter varje deltagares behov för att klara av framtagna kunskapsmål för digitala arbetsuppgifter. Det innebar att olika deltagare fått ta del av olika mycket insatser.
- På Barn- och utbildningsförvaltningen valde projektet att genomföra utbildningsinsatser som primärt syftar till att möta varje medarbetares behov att leva upp till läroplanens krav på digitalisering. Det innebar att samtliga medarbetare fått ta del av insatser på basnivå och avancerad nivå, för att höja sin befintliga kunskapsnivå.

Projektets förändringsteori har arbetats igenom av projektgruppen och styrgruppen vid flera tillfällen under genomförandefasen. Från början rådde en oklarhet vad de olika delarna egentligen betydde på organisationsnivå och vissa begrepp har redigerats och förtydligats längs vägen.

Den största förändringen i projektet inträffades då Coronapandemin slog till. På Omvårdnadsförvaltningen fick utbildningsinsatserna pausas under sex månader då samtliga medarbetare behövde prioritera att arbeta i verksamheterna. På Barn- och utbildningsförvaltningen behövde nya behov mötas upp då lärare plötsligt behövde klara av att undervisa sina elever på distans. Det saknades kompetens hur man med hjälp av digitala verktyg kunde göra det och projektet fick möjlighet att utvidga sin målgrupp till att även omfatta lärare på grundskola och gymnasium. Under våren 2020 prioriterades utbildningsinsatser till den nya målgruppen men projektet fortsatte därefter att utbilda medarbetare i förskola, förskoleklass och fritidshem enligt plan samtidigt som nya utbildningsinsatser planerades mot den nya målgruppen för att täcka de behov som fanns. I och med att projektet pausades och fick byta riktning under en period fick det möjlighet att förlängas i tre månader för att hinna slutföra planerade utbildningsinsatser.

Projektets resultat, mål och indikatorer

Beskriv projektets faktiska resultat i förhållande till den ursprungliga planeringen. Redogör kvantitativt och kvalitativt för t.ex. nya kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer och arbetssätt. Hur har projektverksamheten arbetat för att säkerställa deltagande på lika villkor för kvinnor och män?

Resultat på individnivå

Ambitionen i projektet var att nå cirka 80 procent av målgruppen vilket motsvarade 1098 unika individer, 958 kvinnor och 140 män.

Målet har uppnåtts under projektiden och 1352 unika individer (1114 kvinnor och 238 män), har deltagit i en eller flera av projektets kompetensutvecklingsinsatser på totalt 17 904 utbildningstimmar. 385 av deltagarna har arbetat på Omvårdnadsförvaltningen och 967 deltagare på Barn- och utbildningsförvaltningen.

Medarbetare och chefer har genomgått målgruppsanpassade utbildningar

Samtliga kompetensutvecklingsinsatser har utvärderats genom att deltagarna fått besvara en enkät efter varje genomförd utbildningsmodul. Enkäten har utvärderat deltagarnas motivation, hur de uppfattat nivån, hur upplägget varit, om de fått relevant kunskap och om de kommer använda den kunskap de fått.

Utbildningarna som genomförts har fått höga betyg och en övervägande majoritet har uttryckt att de haft lust och intresse av att delta samt att de upplevt att utbildningarnas innehåll, nivå och relevans varit bra. Ser man på totalen av samtliga utbildningar så har 90 procent av deltagarna varit motiverade att delta, 84 procent tycker sättet de fått lära sig på varit bra, 85 procent att det de fått lära sig är viktigt för det de gör på jobbet och 81 procent har uttryckt att de i stor utsträckning kommer att använda de olika verktyg de fått utbildning i. Resultatet skiljer sig lite mellan de olika förvaltningarna vilket bland annat beror på att de använt sig av olika angreppssätt.

På Omvårdnadsförvaltningen visar resultatet från projektets slututvärdering att majoriteten av medarbetarna upplevt att utbildningsinsatserna varit anpassade efter deras behov. Vid slutet av projektet uppgav 92 procent av medarbetarna att de i hög utsträckning haft lust och varit intresserade av att få lära sig om innehållet i utbildningarna. Samtidigt upplevde 93 procent, i hög utsträckning, att kunskapen som de erhållit via utbildningarna har varit viktig för vad de gör på jobbet. Därtill uppgav 91 procent att sättet de fick lära sig på var bra. Det fanns inga nämnvärda skillnader mellan hur medarbetarna upplevde utbildningsinsatserna direkt efter genomförd utbildning och i slutet av projektet.

På Barn- och utbildningsförvaltningen visar slututvärderingen att majoriteten av medarbetarna, i hög utsträckning, upplevt att utbildningsinsatserna varit anpassade efter deras behov. Medarbetarna har haft lust och varit intresserade av att delta i utbildningsinsatserna. Även upplägget och innehållet i utbildningarna har varit uppskattade. Det finns dock variationer mellan hur medarbetarna upplevde utbildningsinsatserna direkt efter genomförd utbildning och i slutet av projektet. Upplevelsen av utbildningarna var mer positiv i början än i slutet av projektet visar den analys som projektets externa utvärderare Ramboll gjort av de enkäter som gått ut direkt efter varje utbildningsinsats och den enkät som gått ut i slutet av projektet. Det kan dels förklaras av pandemin som inneburit en hög sjukfrånvaro och fokus på det dagliga arbetet, dels att utbildningarna behövt gå över i digital form. Det kan ha minskat medarbetarnas lust och intresse att delta och även hur de har tillgodogjort sig utbildningsupplägget då det varit svårare för de digitala kompetensledarna att på distans fånga upp de medarbetare som inte hängt med.

Projektets externa utvärderare betonar att trots att resultaten har gått ned under projektet så är de fortfarande goda. Enkätsvaren visar att 81 procent av medarbetarna, vid slutet av projektet, hade lust och var intresserade av att delta i utbildningsinsatserna. Det är 7 procentenheter lägre än vad som uppgavs i de enkäter som skickats ut direkt efter varje genomförd utbildningsinsats. Knappt 80 procent av medarbetarna upplever i hög utsträckning, vid slutet av projektet att innehållet i utbildningarna varit viktigt för deras arbete. Detta skiljer sig inte nämnvärt mellan den första enkäten (där 83 procent uppgav samma sak). 76 procent upplevde i slutet av projektet att upplägget för utbildningarna var bra. Det är 5 procentenheter lägre än vad medarbetarna uppgav direkt efter genomförd utbildningsinsats.

Båda förvaltningarna har goda resultat och förutom att utbildningsupplägget kan ha påverkats av pandemin så finns det skillnader mellan hur förvaltningarna har arbetat. På Omvårdnadsförvaltningen har utbildningar mestadels genomförts för de medarbetare och chefer som haft behov av att lära sig mer om det specifika digitala verktyget. Utbildningarna har byggt på digitala verktyg som medarbetarna måste kunna för att genomföra sina arbetsuppgifter. Utöver det har de flesta utbildningsinsatserna genomförts genom att en digital kompetensledare utbildat en medarbetare i taget. Det har gjort att både upplägg och innehåll kunnat anpassats utifrån individuella behov.

På Barn- och utbildningsförvaltningen har samtliga medarbetare tagit del av utbildningarna vilket har gjort att vissa redan haft kunskap kring hur de digitala verktygen fungerar. Kompetensutvecklingsinsatserna har fokuserat på digitala verktyg att utveckla undervisningen med, förutom utbildningen i lärplattformen Infomentor. Det har lämnat ett större ansvar på medarbetarna att bedöma mervärdet av dem och fundera kring när de kan användas. Utbildningarna har

genomförts i större grupper vilket gjort att innehållet inte kunnat anpassats utifrån individuella behov på samma sätt som på Omvårdnadsförvaltningen.

Horisontella principer och kontinuerlig uppföljning av resultat

De horisontella principerna, det vill säga jämställdhet, tillgänglighet och likabehandling, har varit ett genomgående tema under hela projektet. Den initiala kartläggningen som genomfördes visade på att den digitala kompetensen varierade hos målgruppen och att behoven av kompetenshöjande insatser behövde anpassas från person till person. Det framkom också på båda förvaltningarna att verksamheterna upplevde att flera av medarbetarna hade bristande språkkunskaper och därför var en viktig utgångspunkt att utbildningarna skulle genomföras på lätt svenska. För att möta detta har projektet arbetat för att både utbildningar och det material som har tagits fram ska vara på en lagom nivå och att det ska vara anpassat för att möta individers olika förutsättningar, till exempel vad gäller förkunskap, funktionsförmåga eller kunskap i svenska språket. Hur projektet arbetat med att anpassa utbildningarna med hänsyn till detta beskrivs närmare under avsnittet "Arbetsätt".

För att ta reda på att nivån hamnat rätt på utbildningarna har deltagarna efter varje genomförd utbildningsmodul fått besvara en enkät där frågan om utbildningsnivå funnits med. Projektet har kunnat sortera resultatet utifrån kön och utbildningsnivå och se att det inte förekommit skillnader. Resultatet visar att 64 procent av medarbetarna har upplevt att nivån på de utbildningar de deltagit i varit lagom, 23 procent har i sin tur upplevt att utbildningarna varit något till mycket för lätta, medan 13 procent upplevt att de varit något till mycket för svåra. Det finns mindre skillnader mellan förvaltningarna. På Omvårdnadsförvaltningen upplever 67 procent att nivån på utbildningarna varit lagom medan samma siffra för Barn- och utbildningsförvaltningen är 63 procent.

Den digitala kompetensen har ökat och bidragit till ökad effektivitet och mindre stress kopplat till digitala verktyg

Slututvärderingen visar att den digitala kompetensen har ökat hos medarbetare och chefer. I intervjuer med chefer, projektgrupp och styrgrupp framkommer att det har skett en digital förflyttning på båda förvaltningarna. Flera representanter beskriver att den digitala kunskapen före projektet varierade, men att förvaltningarna tack vare projektet har lyckats höja lägstanivån. Enligt den kartläggning som utfördes under analys- och planeringsfasen var den digitala förkunskapen på Omvårdnadsförvaltningen låg före projektet. På Barn- och utbildningsförvaltningen fanns det en större variation, vissa hade låg digital kunskap medan andra hade viss eller till och med stor digital vana sedan tidigare. Chefer på Barn- och utbildningsförvaltningen beskriver att utbildningarna har fördjupat kunskapen även hos dem med befintlig kunskap och kompetens, tack vare att de digitala kompetensledarna har anpassat utbildningarna efter

förkunskap. De har uppmuntrat vana medarbetare till att använda nya digitala verktyg och utforska möjligheter att använda befintliga verktyg på nya sätt.

Slututvärderingen visar även att den ökade digitala kompetensen har bidragit till ökad effektivitet och mindre stress kopplat till digitala verktyg. Medarbetarna har blivit mer säkra i användningen av digitala verktyg vilket i sin tur bidragit till en ökad trygghet.

På Omvårdnadsförvaltningen uppger medarbetare att de känner sig mer säkra i att använda de digitala verktyg som de fått utbildning i. Det framkommer i såväl intervjuer med chefer och digitala kompetensledare, som i den enkät som skickats ut till samtliga medarbetare. Utöver att de blivit mer säkra i att använda verktygen, har de även insett att de system som de lärt sig använda underlättar deras arbete. De har fått in nya rutiner som att rapportera in sin semester digitalt och kommunicera skriftligt via mejl. Cheferna menar att tack vare att alla medarbetare använder samma digitala system för att registrera, informera och kommunicera i sitt dagliga arbete blir verksamheterna mer effektiva. Cheferna behöver inte längre använda olika kanaler för olika medarbetare och till exempel kan en önskad semesterledighet genomföras digitalt istället för att chefen ska ta emot en papperslapp.

Innan utbildningsåtgångarna hade många medarbetare svårt att våga erkänna sin okunskap vilket gav upphov till viss stress. Genom projektet har det skett en attitydförändring och idag vågar fler av medarbetarna berätta vad de inte kan och vad de behöver hjälp med. Samtidigt så vågar man prova saker på egen hand och rädslan av att göra fel har minskat. Under projektets gång har medarbetarna insett att arbetet blivit både lättare och roligare om man kan det som man förväntas kunna.

De digitala kompetensledarnas bekräftar också att det har skett en förflyttning, från att medarbetare kände oro och stress inför utbildningarna till att de nu ser värdet av dem. Intervjuerna stämmer överens med den slutenkät som genomförts. På Omvårdnadsförvaltningen svarar i genomsnitt 83 procent av medarbetarna att de i hög utsträckning känner sig mer säkra att använda de digitala verktyg som de har fått utbildning inom.

På Barn- och utbildningsförvaltningen upplever medarbetare att de känner sig mer trygga med att använda digitala verktyg. Flertalet medarbetare, 70 procent, uppger i enkäten att de i hög utsträckning känner sig mer trygga att använda digitala verktyg efter projektets utbildningar. Enligt intervjuer med digitala kompetensledare så har utbildningarna bidragit till att lärare utvecklats inom sitt kärnuppdrag – att undervisa – genom att de har lärt sig att använda digitala verktyg. Undervisningen har ökat pedagogernas kunskap, kompetens och anställningsbarhet i första ledet. I andra ledet har barnen fått ta del av verktygen i undervisningen. De digitala kompetensledarna beskriver även att de fått fler och

fler frågor under projektets gång kring användningen av vissa verktyg, vilket visar att det finns ett intresse och vilja att arbeta mer digitalt. Även rektorer och biträdande rektorer beskriver att projektet har minskat stressen och att effektiviteten kring digitala verktyg har ökat. Kommunikationen har effektiviserats genom att information kan skickas ut digitalt till samtliga enheter i stället för att ringa olika samtal. De digitala utbildningarna och mötena har bidragit till att minska pedagogernas tid från barngruppen då det inte kräver någon restid. Ytterligare en vinst har varit att övergången till digitala föräldramöten och utvecklingssamtal både lett till ökad effektivitet men också uppskattats av såväl medarbetare som vårdnadshavare.

För båda förvaltningarna beskrivs de digitala kompetensledarna bemötande ha bidragit till minskad stress såväl under som efter själva utbildningsinsatserna. Detta tack vare deras förmåga att skapa en trygg lärandemiljö.

Chefer ska nyttja digitaliseringens möjligheter i sin förändringsledning och verksamhetsutveckling

Projektet har haft som målsättning att cheferna ska nyttja digitaliseringens möjligheter i verksamhetsutveckling och förändringsledning. För att nå detta har de genomgått ett ledarutvecklingsprogram i förändringsledning. De enkäter som skickades ut efter utbildningen visar på varierade resultat. På Omvårdnadsförvaltningen svarade 57 procent av cheferna att sättet de fått lära sig på var bra, 53 procent att det de fick lära sig är viktigt i deras arbete och 50 procent att de kommer använda sig av det de lärt sig i sitt arbete. Enbart 30 procent av cheferna upplevde att utbildningen ökat deras kompetens att leda medarbetarna genom en förändringsprocess. Resultatet på enkäterna visade dock att uppfattningarna skiljde sig en hel del åt mellan olika chefer. Det digitala utbildningsupplägget uppskattades högt av vissa medan andra inte gillade det alls. Likaså upplevde knappt hälften av deltagarna att de i stor utsträckning skulle ha användning för det de lärt sig medan drygt den andra hälften var av motsatt uppfattning.

På Barn- och utbildningsförvaltningen var resultatet högre. 60 procent av cheferna svarade att sättet de fått lära sig på var bra, 90 procent svarade att det de fick lära sig är viktigt i deras arbete och 70 procent svarade att de kommer använda sig av det de lärt sig i sitt arbete. 50 procent upplevde att utbildningarna i hög utsträckning ökat deras kompetens att leda medarbetarna genom en förändringsprocess.

I de intervjuer som genomfördes svarade flera chefer att utbildningen inte varit anpassad efter deras behov. Detta beskrevs i hög utsträckning bero på Coronapandemin som föranlett hög sjukfrånvaro och i sin tur en ansträngd situation i båda förvaltningarna. Flera chefer beskrev att deras arbete de senaste 1,5 åren har bestått av att lösa personallogistik. Innehållet i utbildningen, som

varit mer framåsyftande, var därför svår att ta till sig eftersom det legat för långt ifrån deras utmaningar och behov de står inför i dagsläget. Huruvida cheferna tror sig få användning för kunskapen från utbildningen varierade. Flera intervjuade chefer på Omvårdnadsförvaltningen menade att utbildningen inte ökat deras kompetens att motivera och leda medarbetare genom en förändringsprocess. Samtidigt beskrev andra chefer att de fått tips och verktyg för att hantera motgångar, till exempel hur de bäst bemöter och stöttar medarbetare som inte förstår syftet med digitalisering och/eller inte vill delta i utbildningar. På Barn- och utbildningsförvaltningen var det vissa rektorer som upplevde att de redan hade kompetensen och att utbildningen inte innehöll något nytt. En rektor menade att det berodde på att utbildningen överlappade med rektorsutbildningen. Andra rektorer menade att utbildningen gett dem verktyg och metoder för att involvera och motivera medarbetare i det fortsatta förändringsarbetet.

Resultat på organisationsnivå

Ambitionen i projektet har varit att båda förvaltningarna vid projektslut ska ha en hållbar organisation för ständig adekvat digital utveckling. Projektet har arbetat för att digitala verktyg och metoder ska vara kända och tillgängliga samt att det ska vara en del i arbetet med verksamhetsutveckling. Vidare har man strävat efter att utveckla det kollegiala lärandet och att chefer ska ha förutsättningar och kompetens att leda digital utveckling. Ett stort fokus har legat på att det ska finnas en organisation för att stötta användandet av adekvata digitala verktyg. Enligt projektets slututvärdering har projektet nått resultaten då det haft ett fokus på att implementera digitalisering i befintliga strukturer såsom medarbetarsamtal, lönesamtal och introduktion för nya medarbetare. Det har bidragit till att digitaliseringen kommit in som en naturlig del i verksamheten och inte som ett parallellt spår. Det kollegiala lärandet har också ökat under projektet. När medarbetarnas digitala kompetens och intresse växt, så har de också i högre grad stöttat och inspirerat varandra kring digitala verktyg. Istället för att direkt kontakta de digitala kompetensledarna vid frågor så tar de ofta hjälp av kollegorna.

Hållbar organisation för ständig adekvat digital utveckling

Förutsättningarna för att nå resultaten på organisationsnivå såg redan inledningsvis olika ut för de båda förvaltningarna. På Omvårdnadsförvaltningen har de digitala kompetensledarna haft sina uppdrag under själva projektiden och en viktig fråga har varit hur den digitala kompetensen ska vidmakthållas efter projektavslut. Under genomförandefasen har ett stort fokus legat på hur förvaltningen ska arbeta med och följa upp den digitala kompetensutvecklingen efter att projektet avslutats. Det har resulterat i en framtagna strategi för digital kompetensutveckling som handlar om hur förvaltningen ska göra när en ny medarbetare börjar, hur uppföljning av kompetens kring digitala arbetsuppgifter

ska genomföras, hur utbildningsbehov ska tillgodoses samt hur kompetens att utföra digitala arbetsuppgifter ingår när yrkesskicklighet bedöms. Den omfattar även hur support ska ges och hur förvaltningen ska gå tillväga vid införande av nya digitala arbetsuppgifter

På Barn- och utbildningsförvaltningen kommer de digitala kompetensledarna finnas kvar och fortsätta arbeta med att både producera, utbilda samt ge support till medarbetare gällande adekvata digitala verktyg. Under projekttiden har en plan över hur digitala verktyg ska användas i verksamheten tagits fram. Den har förankrats i verksamheten och antagits i nämnd.

Projektet beslutade tidigt att utbildningar skulle tas fram internt, i syfte att staden skulle äga underlaget och ha möjlighet att utveckla innehållet framåt. Under projekttiden genomfördes en förstudie i syfte att undersöka hur ett LMS-verktyg skulle möjliggöra hållbart digitalt medarbetarskap samt säkerställa effektivisering och uppföljning av stadens kompetensutveckling. Förstudien resulterade i att staden implementerade en digital utbildningsplattform, Kompetensportalen. För projektets del har den blivit ett viktigt verktyg för att säkerställa att de utbildningar som tas fram lever kvar efter projektslut. Genom att de finns samlade i en portal möjliggör det dels för repetition, dels att nya medarbetare kan ta del av de utbildningar som tagits fram. Den bidrar även till att det blir enklare och effektivare att producera nya digitala utbildningar. Chefer kan också säkerställa att nya medarbetare får en bra introduktion och kan enkelt planera och följa upp sina medarbetares kompetensutveckling.

Chefer leder digital utveckling och motiverar medarbetare

Ett av målen på organisationsnivå har varit att chefer ska ha förutsättningar och kompetens att leda digital utveckling samt motivera medarbetare och ge dem förutsättningar att förändra egna och gruppens arbetssätt.

Enligt slututvärderingen bedöms chefer ha kompetens i att leda digital utveckling och delvis motivera medarbetare i förändring, men det går inte helt att tillskriva projektet. Majoriteten av de som har intervjuats upplever att de har kunnat leda den digitala utvecklingen på sin enhet, men att det främst på berott på deras eget intresse och driv samt digitala förkunskap.

Det är flera chefer som lyfter att deras nära samarbete med de digitala kompetensledarna har varit en framgångsfaktor. De menar att de tagit en stor roll i att motivera medarbetare men också att uppmärksamma de som inte varit motiverade att delta. Genom att cheferna fått veta det har de kunnat uppmuntra medarbetaren att delta i utbildningsinsatserna.

Projektgruppen ser att det skett en förflyttning gällande förståelsen för digitala arbetsuppgifter hos flera av cheferna. Många av dem var positiva initialt medan

andra hade svårare att se varför medarbetare som exempelvis arbetar inom omsorgen behövde ha kunskap i att hantera mejl. Efter hand har dessa skillnader minskat och cheferna ser att det är bra att medarbetarna har en digital kunskap. De har också utvecklat en förståelse för att deras roll är oerhört viktig och att de behöver införa rutiner i verksamheten så att de digitala arbetsuppgifterna kan efterföljas.

Som tidigare beskrivits har ett ledarutvecklingsprogram i förändringsledning genomförts för att rusta cheferna med kompetens i att leda digital utveckling. Utbildningsinsatsen genomfördes sent i projektet vilket inte var enligt plan. En av anledningarna var att organisationsförändringar ledde till att den utbildning som planerades att genomföras tillsammans med stadens visionsprojekt Solna 2025 inte blev av. Utöver det byttes projektledaren ut två gånger i början av genomförandefasen och därefter tog pandemin fart vilket gjorde att satsningen inte kunde prioriteras. Genom att utbildningen genomfördes i slutet av projekttiden har effekterna av de verktyg och metoder som gavs inte kunnat utvärderas. Om projektet i ett tidigare skede erbjudit utbildningsinsatser hade cheferna också haft möjlighet att under projektets gång testa de verktyg och metoder som lärdes ut.

Digitalt medarbetarskap har dock förtydligat chefernas ansvar och roller löpande under projektet genom att delprojektledarna haft en nära dialog med dem. Tack vare de digitala kompetensledarna som utbildat och motiverat deltagare att använda digitala verktyg, har chefernas motiverande roll varit mindre betydande. Samtidigt har samarbetet mellan de digitala kompetensledarna och cheferna bidragit till en gemensam kraftsamling för att få med de medarbetare som inte från början var motiverade att delta.

Arbetsätt

Beskriv projektets huvudsakliga arbetsätt och kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som används. Vad var det som gjorde skillnad, vad ledde fram till det önskade resultatet? Beskriv eventuellt nya metoder eller material som tagits fram i projektet.

Projektorganisation

Projektet har varit organiserat under HR-enheten i Solna stad. Styrgruppen har bestått av HR-chef och IT-chef på Stadsledningsförvaltningen, förvaltningschef på Omvårdnadsförvaltningen samt biträdande skolchef på Barn- och utbildningsförvaltningen. Projektet har haft en huvudprojektledare med ett övergripande ansvar för projektet och som rapporterat till styrgrupp och ESF. De båda förvaltningarna har haft varsin delprojektledare som ansvarat för projektet inom respektive verksamhet. Projektgruppen har bestått av huvudprojektledare, delprojektledare, projektsamordnare samt olika roller inom bland annat HR och IT.

Delprojektledarna har på respektive förvaltning lett en grupp med digitala kompetensledare som ansvarat för att genomföra utbildningsinsatserna. På Omvårdnadsförvaltningen valde man att lyfta in medarbetare från verksamheterna till att utbilda sina kollegor, de flesta har haft ett deltidsuppdrag utöver sin ordinarie tjänst. På Barn- och utbildningsförvaltningen valde man att lyfta in befintliga utvecklingsledare i rollen och de har mestadels under projekttiden haft sina uppdrag på heltid.

Kartläggning

Under projektets planerings- och analysfas genomfördes en grundlig kartläggning kring den digitala kompetensen, en så kallad GAP-analys. Alla potentiella deltagare, både chefer och medarbetare, fick göra en självskattning över sin digitala kompetens. Kartläggningen visade att kompetensen varierade på båda förvaltningarna och att det fanns behov av utbildning inom alla system och digitala verktyg som ingick i självskattningen. I vissa fall handlade det bara om några få medarbetare eller chefer som behöver höja sin kompetens och i andra fall handlade det om många personer. Det framkom också att det fanns behov av olika typer av sätt att lära på de båda förvaltningarna, både utifrån verksamheterna och de individuella förutsättningarna och behoven. Utifrån det fattades det beslut att förvaltningarna skulle välja olika angreppssätt, både i vilka utbildningar som skulle genomföras och hur man skulle arbeta.

Förankringsarbete

För att informera om projektet, skapa delaktighet och fånga upp behov ute i verksamheterna genomfördes ett gediget förankringsarbete under analys- och planeringsfasen. På central nivå arbetade huvudprojektledaren med att förankra projektet hos de fackliga organisationerna i Solna. Det skedde dels genom medverkan i den centrala samverkansgruppen, dels genom träffar med Kommunal och Lärarförbundet. Vidare presenterades projektet för Internationella kommittén där politiker i staden deltar. Alla chefer i staden fick ta del av projektet genom en presentation på stadens Ledarforum och återkommande rapportering skedde med avdelningen HR, Kommunikation och IT på Stadsledningsförvaltningen.

Förankringsarbetet på de båda förvaltningarna har sett lite olika ut då projektet velat anpassa sig utifrån det som passat verksamheterna bäst.

Omvårdnadsförvaltningen inledde arbetet med att informera om projektet för ledningsgrupp och chefer, därefter fick olika staber inom förvaltningen information. Verksamhetscheferna genomförde workshops med medarbetarna i syfte att informera om projektet och dess betydelse, samt i syfte att påbörja en dialog kring digitalisering. Delprojektledaren hade kontinuerliga möten med verksamhetschefer, förvaltningschef och avdelningschef, IT-staben samt staben för kvalitetsutveckling. En film om projektet togs fram och när de digitala kompetensledarna påbörjade sina uppdrag visade de filmen ute i de olika verksamheterna.

Barn- och utbildningsförvaltningen började att förankra projektet med förvaltningsledningen, därefter med verksamhetscheferna inom förskola. Förskolecheferna fick inledningsvis ta del av ett preliminärt innehåll i utbildningarna och se förslag på hur projektet skulle genomföras för att därefter komma med feedback och idéer. Efter det presenterades projektet för medarbetare på obligatoriska arbetsplatsträffar. Nästa fas var att presentera projektet för skolans verksamheter, det vill säga fritids och förskoleklass. Introduktionsmöten bokades in med de biträdande rektorerna och därefter presenterades projektet för pedagogerna. En viktig del av förankringsarbetet var att visa de målgruppsanpassade filmerna som togs fram för medarbetare på både förskola, fritidshem och förskoleklass.

Arbetsätt på Omvårdnadsförvaltningen

På Omvårdnadsförvaltningen tog arbetet avstamp i den problemformulering som beskrevs i ansökan gällande att många medarbetare inte klarar av att hantera de digitala verktyg som deras arbete kräver. En inventering genomfördes kring vilka digitala verktyg som användes ute i verksamheterna och utifrån det valdes de frågor ut som skulle ingå i respektive verksamhets- och yrkesgrupps självskattningssenkät.

Resultatet från inventeringen och självskattningen blev en utgångspunkt för vilka kompetensutvecklingsinsatser som skulle prioriteras. Bakgrundsinformation om medarbetarnas kön, ålder, utbildningsnivå samt språkkunskaper togs tillvara för att se om insatserna behövde utformas på särskilda sätt för att skapa tillgängliga, icke-diskriminerande och jämställda utbildningar. En fokusgruppsdag genomfördes där verksamheterna fick komma med sina aspekter på hur de kompetenshöjande insatserna på bästa sätt skulle identifieras och tillvaratas.

Förvaltningen valde att lyfta in medarbetare från verksamheterna till att börja arbeta som digitala kompetensledare. Det fanns inga krav på att de skulle ha förkunskaper av att hålla utbildningar utan de valdes ut av sina chefer baserat på personlig lämplighet, intresse för digitala arbetsuppgifter och av att lära andra. Delprojektledaren har samordnat och lett arbetet i gruppen. De har träffats varje vecka för att gå igenom det som varit aktuellt och fått tillfälle att bolla, stötta samt inspirera varandra. Tack vare att gruppen träffats regelbundet genom hela projektet har de fått en stor gemenskap och tillhörighet. Det stöd de har gett varandra har hjälpt dem i deras arbete som dagligdags varit ganska ensamt.

Utbildningar på Omvårdnadsförvaltningen

Omvårdnadsförvaltningens utbildningar har haft fokus på de system och digitala verktyg som medarbetare och chefer behöver använda i det dagliga arbetet.

Utbildningar för medarbetare

Arbetet med att ta fram de olika utbildningsmodulerna har delats upp i flera delar. Först har systemspecialister eller kvalitetsutvecklare utbildat de digitala kompetensledarna i de olika system och digitala verktyg som ska läras ut. Därefter har kunskapsmål tagits fram för vad medarbetaren ska kunna efter genomförd utbildning. Utbildningsplan, utbildningsmaterial och lathundar har sedan framställts. Inledningsvis tog de digitala kompetensledarna och delprojektledaren fram lathundarna själva men efterhand insåg de att dessa måste ägas av någon som finns kvar i verksamheten. Framtagandet av dessa genomfördes då ut i samarbete med olika roller på förvaltningen som redan hade ett befintligt ansvar av att ta fram och äga lathundar. Det har varit en utmaning i projektet att skapa samsyn kring de behov målgruppen har haft och vilken nivå som lathundarna behövt vara på. De lathundar som tagits fram centralt för staden har ofta varit på en för svår nivå vilket gjort att kompletterande lathundar behövt tas fram.

Efter att allt material varit klart har utbildningarna bokats in med medarbetare och chefer. Kunskapsmålen har legat till grund för vilka individer som fått ta del av de olika kompetenshöjande insatserna. De som redan nått kunskapsmålen för en specifik utbildningsmodul har inte behövt delta.

Samtliga utbildningar har byggt på både teori och praktiska övningar. Utbildningarna har individanpassats genom att de digitala kompetensledarna

utbildat en och en eller i små grupper. På så sätt har utbildningarna kunnat utgå utifrån medarbetarnas befintliga kunskapsnivå och varje individ har fått möjlighet att genomföra så många utbildningstillfällen som behövs. Utbildningsupplägget har gjort det möjligt att fånga upp behov som inte uttalats då medarbetare inte alltid velat säga att de inte förstår. Språkkunskaper har ibland varit ett hinder, det har funnits en oro för att göra fel och även att blotta eventuell okunskap av rädsla för konsekvenser för sin anställning. För att få med sig medarbetarna och hitta deras motivation så började de digitala kompetensledarna att utbilda i det som tangerade ett privat intresse. Medarbetarna fick till exempel lära sig att mejla och att hitta information om sitt friskvårdsbidrag. En annan utgångspunkt var att börja med att utbilda i de lite enklare digitala verktygen och systemen.

Den sista delen i arbetet med de olika utbildningsmodulerna har handlat om att identifiera rutiner som behövs för att hålla den nya kunskapen vid liv, rutiner för att tydliggöra och motivera till digitala arbetsuppgifter. Det har även handlat om att implementera kunskapsmål i introduktionsrutiner.

Kunskapsmålen för medarbetarna varierar mellan olika verksamheter utifrån vilka olika digitala verktyg de använder samt på vilket sätt de ska användas. Det har inneburit att utbildningarna har anpassats utifrån de olika verksamheterna behov vilket inneburit att alla utbildningar, eller delar av utbildningar, inte varit aktuella för alla verksamheter.

Utbildningarna har mestadels hållits av de digitala kompetensledarna. Även hemtjänstens tekniska administratör och systemspecialist för mobilappen LMO har hållit i några av utbildningar.

Följande system, appar och program har medarbetarna fått utbildning i:

- Outlook, Solna stads programvara för mail – bland annat hur man skickar och svarar på mail, hur man vidarebefordrar ett mail samt vilken information som får/inte får mailas.
- Solna stads intranät – bland annat hur man hittar information om förmåner för anställda och information om ledigheter för anställda.
- KIA, Solna stads system för registrering, ärendehantering och uppföljning av arbetsmiljö – vilka händelser ska rapporteras, varför ska man rapportera och hur rapporterar man.
- Heroma, Solna stads lönesystem – bland annat hur man ansöker om ledighet och arbetstidsförändring, hur man registrerar frånvaro och vart man hittar information om sin lön.

- Lifecare utförare, ett system för social dokumentation inom personlig assistans, LSS-boenden och vård- och omsorgsboende – varför, vad, när och hur ska man dokumentera.
- LMO, en mobilapp som hemtjänsten använder för insatsregistrering, social dokumentation och digitala kvittenser/nyckelfria låsvred och som personlig assistans använder för arbetstidsrapportering – hur man registrerar en insats, varför, vad, när och hur ska man dokumentera, hur skapas en digital kvittens/hur fungerar nyckelfria låsvred, hur felsöker man och hur registrerar man arbetstid.
- Teams, Solna stads programvara för digitala möten – hur man bjuder in till möten, hur man besvarar en mötesinbjudan samt olika funktioner för deltagare i Teamsmöten.
- Kompetensportalen, Solna stads nya utbildningsplattform – hur man hittar utbildningar samt Omvårdnadsförvaltningen lathundar för digitala arbetsuppgifter.
- Word, det finns inga generella krav på att medarbetare ska använda Word i sitt arbete. Däremot fanns det önskemål om sådana utbildningar i vissa verksamheter och utbildningarnas innehåll har anpassats efter verksamheternas behov.
- iPad och Skype, personal på vård- och omsorgsboendet använder iPad tillsammans med boende för att aktivera de boende och skapa möjlighet till kontakt med nära och kära – hur söker man aktiviteter på nätet, hur genomför man Skypesamtal, hur kopplar man iPad till TV och högtalare.
- Mashie, personal på vård- och omsorgsboendet använder Mashie för att beställa livsmedel och måltider från restaurangen – hur beställer man måltider och livsmedel, hur skriver man ut matsedel och beställningar.
- Phoniuro, en mobilapp som hemtjänsten använder för att godkänna arbetspass – hur kontrollerar och rättar man sitt arbetspass.

Utbildningar för chefer

Chefernas utbildningar har planerats av delprojektledaren. Det har inneburit inventering av utbildningsbehov, framtagande av kunskapsmål i samarbete med systemspecialister, kvalitetsutvecklare och HR-konsult, inventering av lathundar samt planering av utbildningarna i samråd med utbildare. Kunskapsmålen för cheferna har varierat mellan olika verksamheter och chefsbefattningar.

Utbildningarna har skett i grupp, oftast digitalt, och efteråt har det funnits möjlighet att få individuell utbildning.

Cheferna har fått utbildning i följande system och program:

- KIA, Solna stads system för registrering, ärendehantering och uppföljning av arbetsmiljö.
- Qlickview personal, Solna stads rapportverktyg för att sammanställa all information rörande personal (sjukfrånvaro, anställning, löneuppgifter).
- Heroma, Solna stads lönesystem.
- Adato, Solna stads stödsystem för uppföljning av sjukfrånvaro- och rehabilitering samt Avonova, beställningsportal för tjänster inom företagshälsovård.
- ReachMee, Solna stads stödsystem för rekrytering.
- Excel, det finns inga krav att chefer ska använda Excel i sitt arbete, däremot fanns önskemål om sådana utbildningar.
- Powerpoint, det finns inga krav att chefer ska använda Powerpoint i sitt arbete, däremot fanns önskemål om sådana utbildningar.

Likabehandlingsutbildning

Omvårdnadsförvaltningen valde att genomföra likabehandlingsutbildning i form av en workshop om normer "Ett gott arbetsklimat". Workshopen riktade sig till hela arbetslag inklusive chef. Workshopen hölls av delprojektledaren och förvaltningens HR-konsult. Under workshopen fick medarbetare och chefer diskutera normer på arbetsplatsen för att öka möjligheterna till ett gott arbetsklimat.

Arbetsätt på Barn- och utbildningsförvaltningen

På Barn- och utbildningsförvaltningen tog arbetet avstamp i läroplanerna för förskola, förskoleklass och fritidshem. I dessa framgår att undervisningen ska innehålla digitala verktyg för kommunikation, skapande och förståelse för den digitalisering som barnen och eleverna möter i samhället. För att kunna fullgöra sitt uppdrag som undervisande förskollärare eller pedagog i fritidshem och förskoleklass behöver medarbetare ha adekvat digital kompetens. De behöver kunna identifiera nya lösningar som möjliggörs av digitalisering, bedöma dess relevans för undervisningen och sedan utveckla och använda de som är relevanta när undervisningen ska planeras, genomföras och utvärderas.

Utifrån denna utgångspunkt och det resultat som framkom i kartläggningen, togs en utbildningsplan fram. Insatserna har haft ett primärt syfte att möta varje medarbetares behov att leva upp till läroplanens krav på digitalisering och samtliga medarbetare planerades att få ta del av insatser för att höja sin befintliga kunskapsnivå.

Projektet valde att använda förvaltningens redan befintliga utvecklingsledare som digitala kompetensledare. Dessa har arbetat med planering, produktion och genomförande av utbildningar. Initialt fanns en tanke att ta in extern kompetens för produktion av e-utbildningar men då kompetensen fanns inom gruppen valde man att göra det själva. På så sätt kunde arbetet vara både behovsstyrt och flexibelt. Ett författarverktyg handlades upp och utbildningsmaterial i form av presentationer, lathundar och e-utbildningar togs fram, parallellt med att utbildningarna genomfördes.

Utbildningarna genomfördes från början på nätverksträffar och arbetsplatsträffar ute i verksamheterna. Pandemin ledde till att arbets sättet fick förändras till att på kort tid bli helt digitalt. Presentationer och filmer började visas under webinarium med möjlighet att ställa frågor genom chattforum. I samband med detta valde man att tillsätta användarstödjare inom några verksamheter för att underlätta lärandet. De har i haft i uppdrag att stötta på plats när de digitala utbildningstillfällena genomförts genom att svara på frågor, se till att deltagarna hängt med under utbildningen samt att praktiska förutsättningar funnits på plats.

Förutom själva genomförandet av utbildningar började de digitala kompetensledarna producera e-utbildningar och filmer på distans vilket ledde till ett mycket mer effektivt arbets sätt. Det fungerade väl genom möjligheterna till videosamtal i grupp, arbete i delade dokument, skärmdelning och så vidare.

Utbildningsmoduler på Barn- och utbildningsförvaltningen

De olika utbildningsmodulerna som har tagits fram har haft fokus på hur digitala verktyg kan förstärka och utveckla det pedagogiska arbetet i de olika verksamheterna, där bland annat inspiration och motivation har varit drivkraften. Utbildningstillfällena har dels syftat till att göra medarbetarna mer förtrogna med digitala verktyg på ett generellt plan för att öka den digitala kompetensen, dels att under utbildningstillfället ge medarbetarna kunskaper som direkt kan omsättas i det praktiska arbetet i verksamheten. En viktig del har legat på att medvetandegöra att det är **hur** pedagogerna använder de digitala verktygen som är det viktiga, inte att de använder det.

Skapande verksamhet

För att utveckla kvalitén i förskolan och skolan har projektet arbetat för att se till att de digitala verktyg som pedagogerna utbildats i ska finnas med som ett naturligt inslag i vardagens rutinsituationer. Det har till exempel handlat om att pedagogerna ska bli förtrogna med appar som kan användas för skapande verksamhet. De har fått utbildning i att göra digitala böcker, skapa ljudsagor och musik, att redigera bilder och göra presentationer till föräldramöten. Som exempel kan nämnas utbildningen i Garageband. I det pedagogiska uppdraget står det att barnen i förskolan ska ges möjlighet att uppleva, gestalta och kommunicera genom olika estetiska uttrycksformer som till exempel musik och sång. Utifrån det skapade de digitala kompetensledarna utbildningar i appen Garageband som gör att man kan sjunga och spela in ljud, komponera med färdiginspelade instrument och leka med rösten på olika sätt. Verktöget har passat bra att använda när man arbetar med rim och ramsor, vid sångsamlingen eller när man till exempel vill göra en dockteater med olika röster och ljudeffekter.

Digitala verktyg i det pedagogiska arbetet

Projektet har också handlat om att pedagogerna ska kunna hantera olika digitala verktyg. En av utmaningarna i början av projektet var att göra medarbetarna medvetna om att digitalisering inte bara handlar om iPads eller datorer. Projektet har bland annat utbildat pedagogerna i hur de kan träna programmering med barnen genom exempelvis digitala golvrobotar, så kallade Bee-bots. En annan utbildning har handlat om hur projektorn kan användas i det pedagogiska arbetet för att till exempel förstärka undervisningen vid högläsning eller göra ett temaarbete stämningsskapande.

Även utomhus finns det många möjligheter att utveckla undervisningen med hjälp av digitala verktyg. I det pedagogiska uppdraget står det bland annat att barnen i förskolan ska få kunskaper om växter och djur samt att undervisningen ska behandla sortering och gruppering av växter och djur. Utifrån detta har pedagogerna fått utbildning i en app som heter Seek by iNaturalist som gör att man kan identifiera arter samtidigt som användaren hjälper till att samla in information om arters utbredning över hela jordklotet.

Kompensatoriska verktyg

Digitala verktyg kan också utgöra ett stöd i undervisningen då de kan kompensera en låg läs- och skrivförmåga. De digitala kompetensledarna har utbildat medarbetarna i att få förståelse för vad kompensatoriska verktyg är och hur de kan användas i undervisningen. Ett exempel är det kompensatoriska verktyget Avancerad läsare som ger möjlighet att översätta texter till mer än 90 olika språk och där man klicka på ord för att få bildstöd. Pedagogerna i förskoleklass har haft stor nytta av verktyget i den vardagliga verksamheten, då det skapat möjligheter

för elever med annat modersmål än svenska att både använda svenska och sitt modersmål.

Tillgängligt lärande

Att bedriva en undervisning som inkluderar alla elever kan vara en utmaning för lärare och för att hjälpa dem att möta alla elevers olika behov, tog de digitala kompetensledarna fram en utbildningsmodul i området Tillgängligt lärande. Utbildningen har bland annat lyft vikten av digitala kompensatoriska verktyg, hur man arbetar med formativ bedömning och hur man genom explicit undervisning lägger fokus på vad eleven ska göra för att lyckas. Digitala mallar och matriser har varit grunden och pedagogiska filmer togs fram som har belyst hur man kan planera sin undervisning, hur man kan arbeta formativt, samt hur man kan tänka för att ha en explicit undervisning.

Lärplattform

Ett annat område som var viktigt att utbilda i för att utveckla den digitala kompetensen var den nya lärplattformen Infomentor, som under projektets gång implementerades. Det handlade om att pedagogerna skulle lära sig att dokumentera i barnens portfolios på förskolor och skolor, att kunna skriva blogginlägg och hantera in- och utcheckning av barn i en digital app.

GDPR

Under projektets gång har det återkommande uppdagats ett behov av kunskap gällande personuppgiftsbehandling (GDPR) där bland annat bildhantering varit i fokus. Utifrån det togs en utbildning fram som har handlat om hur GDPR ska hanteras i praktiken när det gäller till exempel fotografier, ljudinspelningar samt klass- och grupplistor.

Deltagande på lika villkor - Horisontella principer

En av utgångspunkterna i projektet har varit att stärka den digitala kompetensen i staden för att förlänga medarbetarnas anställningsbarhet och skapa förutsättningar i arbetslivet på lika villkor. För att inledningsvis säkerställa att förståelsen fanns i organisationen kring de horisontella principerna fick chefer genomgå en utbildning i likabehandling och icke-diskriminering.

De horisontella principerna har varit en utgångspunkt i de utbildningar och utbildningsmaterial som tagits fram. På Omvårdnadsförvaltningen har man tagit fram användarvänliga lathundar kopplat till de system, appar och program som deltagarna utbildats i. Språket har setts över med utgångspunkten att det ska vara så lite och så enkel text som möjligt. Materialet har kompletterats med bilder som

visar hur man ska göra. Utbildningarna har mestadels genomförts genom att den digitala kompetensledaren utbildat en medarbetare i taget, vilket möjliggjort individuella anpassningar utifrån medarbetarens behov.

På Barn- och utbildningsförvaltningen har det bland annat handlat om att ta hänsyn till deltagarnas skiftande IT-kunskaper samt se till att deltagare som befinner sig på olika nivåer ska finna relevans i utbildningsinnehållet. Olika nivåer och moment har lagts in i vissa utbildningar där medarbetarna fått möjlighet till olika val utifrån egna behov och intressen. En individuell förutsättning som genomgående tagits hänsyn till är att e-utbildningarnas utformning har anpassats till personer med dyslexi och behov av "lätt svenska" genom exempelvis färgsättning, ordval och möjlighet till uppläsning. Det har även handlat om att de bilder, filmer eller exempel som används i utbildningar, har en bred representation av människor vad gäller hudfärg, ålder, funktionsförmåga eller familjekonstellation. Allt utbildningsmaterial har gjorts tillgängligt genom ESF-portalerna, en app för lärplattor och mobiler, vilket gjort att medarbetarna kunnat gå tillbaka till och arbeta med modulerna när det passat dem.

Förändringsledning för chefer

Ledarutvecklingsinsatsen i förändringsledning påbörjades med en behovsanalys på de båda förvaltningarna. Huvudprojektledaren och en av stadens HR-strateger genomförde intervjuer med chefer på de båda förvaltningarna. Utifrån de svar som kom in togs en preliminärt utbildningsupplägg fram. En av utgångspunkterna var att utbildningen skulle ha en röd tråd till stadens tidigare ledarskaps- och medarbetarskapsinsatser och att stadens ledarskapslöfte skulle komma in.

Initialt var det tänkt att utbildningen skulle genomföras i blandade grupper men på grund av pandemin samt organisationsförändringar på Barn- och utbildningsförvaltningen valde projektet att starta med Omvårdnadsförvaltningens chefer och senarelägga utbildningen för rektorer och biträdande rektorer och förskola.

Ledarutvecklingsinsatsen var uppdelad i fem olika moduler. Det första tillfället handlade om vad som händer i omvärlden och driver behov av förändring. Vid andra tillfället fick deltagarna arbeta med att tydliggöra målbild och vision för sina verksamheter. Vid de två nästkommande tillfällena presenterades olika modeller för förändringsledning där fokus låg på att hitta sätt att skapa delaktighet och få med sig medarbetarna i en förändringsprocess. Parallellt med detta arbetade deltagarna med förändringsarbeten i sina egna verksamheter. Vid det avslutande tillfället fick deltagarna presentera framsteg och en handlingsplan för ett förändringsarbete i deras egna verksamheter.

Samtliga utbildningstillfällen skedde digitalt, förutom det sista tillfället för Omvårdnadsförvaltningens chefer som ägde rum i en konferenslokal. Deltagarna var uppdelade i lärpar och fick uppgifter att arbeta med mellan de olika tillfällena. Materialet från utbildningarna, föruppgifter och annat arbetsmaterial samlades i en lärplattform som alla deltagare hade tillgång till. En grupp sammansatt av leverantören, HR-strateg, huvudprojektledare och representanter från båda förvaltningarna träffades mellan tillfällena för att få möjlighet att anpassa utbildningen utifrån nya behov som uppstod.

Faktorer som gjort skillnad och lett fram till projektets resultat

Det är flera olika faktorer som har påverkat projektets goda resultat. I slututvärderingen framkommer att projektets organisation har varit en framgångsfaktor för att förankra projektet internt i förvaltningarna, skapa ett effektivt genomförande, samt bidra till lärande och användande av digitala verktyg.

Styrgruppens sammansättning har säkerställt förankring på hög nivå inom Solna stad. Detta har gett tyngd åt projektarbetet och minskat risken att projektets aktiviteter inte stämt överens med stadens strategiska mål. Frågor kring projektet och digitalisering har diskuterats i ordinarie verksamhetens ledningsgrupper som haft mandat att driva på förändringsarbetet.

Genom att projektet varit organiserat under HR-enheten har det också skapat förutsättningar att arbetet med utbildningsplattformen Kompetensportalen kom igång. Det har länge funnits ett behov av att samla alla stadens utbildningar på en gemensam plats och tack vare att det fanns resurser inom projektet som arbetade med att ta fram online-utbildningar skyndades arbetet på. Inom projektet har Kompetensportalen varit en viktig del för att få till en hållbar organisation då förvaltningarna tack vare den kommit igång med att tillsätta roller, ta fram rutiner och tydliga uppdragsbeskrivningar för dem som ska arbeta med portalen.

Ytterligare en framgångsfaktor har varit att organisationen utformats med delprojektledare och digitala kompetensledare på respektive förvaltning. Delprojektledarnas roller och funktioner har varit centrala för att kunna möta förvaltningarnas olika behov och förutsättningar. Deras kännedom om och ingång i respektive förvaltning har varit nödvändig för att förankra projektet bland såväl chefer som medarbetare. Likaså har de digitala kompetensledarnas förståelse och kunskap kring medarbetarna och de verksamheter de utbildat inom varit viktiga för att nå projektets goda resultat. Hade personer utifrån kommit in hade det troligen tagit mycket längre tid att bygga upp förtroende hos medarbetarna och att kunna anpassa utbildningarna utifrån de reella behov som fanns. De digitala kompetensledarna har haft en förmåga att skapa en trygg lärandemiljö vilket bidragit till mindre stress hos medarbetarna såväl under som efter själva

utbildningsinsatserna. De har varit lyhörda för deltagarnas olika behov, varit tillgängliga, flexibla och snabbt svarat på deltagarnas frågor både under, mellan och efter utbildningstillfällena.

Det som också varit avgörande i projektet har varit att utbildningsinsatsernas form och funktion anpassats utifrån förvaltningarnas olika behov. På Omvårdnadsförvaltningen har det varit en framgångsfaktor att man började med att öka kunskapen kring redan befintliga arbetsuppgifter. Då det fanns en otrygghet kring dessa hade det inte blivit bra att introducera helt nya digitala verktyg. Genom att medarbetarna idag känner sig mer säkra att hantera de system och digitala verktyg de använder i sitt arbete så är förhoppningen att de är mer redo att ta sig an nya digitala arbetsuppgifter och våga fråga om hjälp. För Barn- och utbildningsförvaltningens del så har en framgångsfaktor varit att man under utbildningstillfällena gett mycket tid för medarbetarna att testa de digitala verktygen under deviser som "våga prova" och "ha roligt tillsammans". På så sätt har man kunnat ta udden av den barriär som annars kan hindra osäkra medarbetare från att ta steg framåt.

Det går inte att underskatta att Coronapandemin påverkat projektets resultat. Även om många av medarbetarna i projektet har fortsatt att arbeta ute i verksamheterna så har vikten av att kunna hantera digitala verktyg som till exempel Teams ökat. Inom skolan blev det högst relevant att kunna bedriva undervisning på distans med hjälp av digitala verktyg. Även inom staden har pandemin bidragit till att behovet av kompetensutveckling gällande digitalisering kommit högt upp på agendan i olika ledningsgrupper. Samtidigt så har pandemin påverkat projektet då verksamheterna inte kunnat prioritera kompetensutvecklingsinsatser i samma grad som de gjorde innan. Medarbetare och digitala kompetensledare har dessutom varit frånvarande i större utsträckning på grund av sjukdom eller symptom.

Kommunikation, spridning och påverkansarbete

Beskriv hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete. Hur har ni synliggjort projektet? I vilka sammanhang har i spridit erfarenheter från projektet? Vilka organisationer har ni riktat er till? Hur förs projektresultatet vidare?

Intern kommunikation

Ett stort fokus har legat på att kontinuerligt synliggöra och sprida information internt i Solna. Under analys- och planeringsfasen arbetade Digitalt medarbetarskap med att förankra arbetet på de berörda förvaltningarna och i staden, vilket har beskrivits under avsnittet "Arbetsätt". Filmer om projektet togs fram vilket bidrog till att medarbetare och chefer kunde ta del av information om projektet både genom fysiska möten men också i efterhand. Mycket arbete lades på omvärldsbevakning och projektgruppen medverkade i olika sammanhang, både för att ta del av andra projekt men också för att sprida information om Digitalt medarbetarskap.

För att markera startskottet för projektets genomförandefas arrangerades en startkonferens för medarbetare och chefer på de båda förvaltningarna. På konferensen medverkade projektledningen tillsammans med förvaltningschefer, representanter från ESF, Ramboll samt projektet Solna 2025. En inspirationsföreläsning hölls av Joakim Jardenborg på temat digitalisering under rubriken "Internet - vår bästa vän eller fiende".

Delprojektledarna har arbetat med att kontinuerligt informera om projektets framskridande och presenterat det i olika forum på respektive förvaltning. På Omvårdnadsförvaltningen har delprojektledaren haft regelbundna möten med egen regis ledningsgrupp, med förvaltningens ledningsgrupp, med kvalitetsstaben och IT-staben samt med förvaltningschef och avdelningschef för egen regi. Delprojektledaren och de digitala kompetensledarna på Barn- och utbildningsförvaltningen har haft löpande kommunikation med rektorer för skola respektive förskola.

Huvudprojektledaren har medverkat på HR-stabens möten varannan vecka för att både informera om projektet progress samt diskutera olika utmaningar som uppstått längs vägen. Vid två tillfällen har projektet presenterats för Internationella kommittén som är ett politiskt sammansatt beredningsorgan till kommunstyrelsen. Referensgruppsmöten har hållits var sjätte vecka med fackliga representanter från Kommunal och Lärarförbundet i syfte att informera, förankra och fånga upp aktuella frågeställningar. Projektets har utöver det presenterats på Ledarforum och för stadens förvaltningschefsgrupp. Styrgruppen har i sin tur varit en viktig del i spridningsarbetet då flera av dem medverkat på förvaltningschefsmöten samt haft en löpande dialog med andra chefer i staden kring projektet.

I början av genomförandefasen inledde projektet ett samarbete med stadens visionsarbete Solna 2025 då det fanns starka kopplingar mellan dem båda. Båda projekten presenterade i olika interna forum vilket bidrog till spridning av Digitalt medarbetarskap. Ett annat av stadens projekt, Digitalt först, startade som en följd av pandemin och det behov som uppstod av att få ut riktlinjer och rekommendationer kring användning av digitala kommunikationsverktyg. Projektet har haft flera beröringspunkter med Digitalt medarbetarskap och haft regelbundna avstämningar med varandra för att sprida information om de aktiviteter som varit på gång.

Arbetet med Kompetensportalen har väckt ett stort intresse bland många förvaltningar i staden och i samband med det har både Digitalt medarbetarskap och de möjligheter Kompetensportalen ger presenterats i olika ledningsgrupper.

Utöver muntliga kommunikationsaktiviteter har Digitalt medarbetarskap en egen sida på stadens Intranät där det löpande publicerats information om projektet. Beskrivningar finns om syfte, mål, organisation samt beskrivningar om de utbildningar som genomförts i projektet. Varje månad har det publicerats ny information i syfte att dela med sig av projektets olika aktiviteter för alla medarbetare och chefer i staden. Projektet lyfts också regelbundet i Barn- och utbildningsförvaltningens månadsbrev som går ut till medarbetare och chefer på förvaltningen.

Extern kommunikation

Intresset har varit stort kring Digitalt medarbetarskap och flera förfrågningar har kommit från externa aktörer som velat ta del av hur de båda förvaltningarna arbetat med projektet.

På Omvårdnadsförvaltningen har delprojektledaren presenterat projektet på ett Regionalt dialogforum #3 som FoU-enheterna i Stockholms län arrangerade på temat "Delaktighet och digitalisering". Delprojektledaren har även tillsammans med huvudprojektledaren föreläst om projektet på en konferens som Ability Partners arrangerade om e-hälsa, digitalisering och välfärdsteknik. Vidare har de medverkat på två nätverksträffar som Storsthlm, kommuner i samverkan, arrangerat. Det ena tillfället var riktat till socialtjänstens digitaliseringsgrupp och det andra vände sig till Stockholms läns kommuner i syfte att bjuda på kunskapsdelning på temat "Digitaliseringens goda effekter". Vid de sista tillfällena har övergripande information kring syfte och målgrupp med projektet presenterats samt ett fokus legat på hur Omvårdnadsförvaltningen arbetat med strategin för en hållbar organisation. Dessa tillfällen har gett ringar på vattnet och fler kommuner har varit i kontakt med delprojektledaren för att få veta mer.

Barn- och utbildningsförvaltningens projektledare och digitala kompetensledare har medverkat under olika nätverksträffar och forum för att berätta om deras arbete. En av de digitala kompetensledarna medverkade i en podcast som Microsoft anordnade och berättade om hur de arbetat med digitala kompensatoriska verktyg. De har också medverkat under möten med Apple och Advania, en leverantör av digitala verktyg och utbildningar som vänder sig till företag och offentliga verksamheter, för att informera om projektet. Andra kommuner har visat ett stort intresse och i olika sammanhang har de digitala kompetensledarna presenterat projektet och delat med sig av både erfarenheter och material som producerats. Bland annat har presentationer skett för en biblioteksatsning i Solna och Sundbyberg samt filmer som har producerats i utbildningarna har spridits till intresserade skolor i Småland och Lidingö. Vid två tillfällen har de medverkat på Specialpedagogiska myndighetens (SPSM) nätverksträffar med deltagare från hela Sverige. Vidare har de medverkat på nätverksträffar för utvecklingsledare från andra kommuner runt om i Sverige.

Projektgruppen har haft ett erfarenhetsutbyte med Digit or Die, Kulturförvaltningen i Stockholms stads ESF-projekt. Projektet medverkade först vid Digit or Dies startkonferens och har därefter haft flera möten i syfte att byta erfarenheter av arbetssätt och hur man hanterat olika utmaningar längs vägen.

På Solna stads LinkedIn har projektet presenterats i samband med en julkalender som arrangerades år 2020. Förvaltningschefen på Omvårdnadsförvaltningen medverkade för att berätta om hur de arbetar med Digitalt medarbetarskap och projektledaren för införandet av Kompetensportalen var med och berättade om hur arbetet bidrog till en effektiv och hållbar organisation för kompetensutveckling.

I Sveriges nationella reformprogram 2020 som bland annat illustrerar hur Sverige arbetar för att uppnå målen i EU:s strategi Europa 2020 finns Digitalt medarbetarskap med som ett exempel på framgångsrika regionala och lokala strukturfondsprojekt.

Transnationell samverkan

Det transnationella arbetet har varit en viktig del i projektet och under hösten 2018 medverkade huvudprojektledaren på det europeiska nätverket Eurocities Social Affairs Forum i Stuttgart. Resan syftade till att knyta kontakter, sprida information och projektet och även att samla information. Ett studiebesök genomfördes till Solnas vänort Gladsaxe i Danmark för att ta del av hur de arbetar med digitalisering inom förskola, skola och äldreomsorg. Där väcktes många goda idéer om framtida studiebesök från framför allt Barn- och utbildningsförvaltning. Två studiebesök planerades in men på grund av pandemin var resorna tvungna att ställas in.

Även om inga fler studiebesök kunde äga rum har projektets presenterats i olika internationella sammanhang. Under en nätverksträff som Eurocities arrangerade presenterades projektet som en del i hur Solna stad arbetar för att stödja nyanlända/utrikesfödda till arbete inom omvårdnadssektorn. Solna stads kommunstyrelseordföranden, Pehr Granfalk, har på ett utskottsmöte i Regionkommittén berättat om hur arbetet på Omvårdnadsförvaltningen bidrar till att stödja inkluderande samhällen och integration. Solna stads internationella samordnare har också genom hela projektet bidragit till både kontakter och att sprida information om det arbete som pågått. Ett seminarium arrangerade tillsammans med internationella kommittén i samband med EU-dagen. Vid tillfället presenterades arbetet på de båda förvaltningarna samt ett smakprov gavs på hur man arbetar med digitalisering i förskolan i den danska vänorten Gladsaxe.

Hur projektresultatet förs vidare

Det goda resultat som projektet fört med sig kommer spridas vidare på flera sätt i organisationen. Den utveckling som har skett kommer att finnas kvar i verksamheterna och det kollegiala lärandet kommer bidra till att nya medarbetare får ta del av den kunskap som projektet genererat. Då både styrgruppen och delprojektledarna arbetar kvar i verksamheterna möjliggör det för fortsatt spridning i både olika interna forum samt på externa nätverksträffar. Båda delprojektledarna ska exempelvis medverka på KommITs digitaliseringsdagar i maj för att presentera Digitalt medarbetarskap.

Kompetensportalen kommer möjliggöra fortsatt spridning av de utbildningar och lathundar som tagits fram vilket gör att nya medarbetare och chefer enkelt och lättillgängligt sätt kommer kunna ta del av dem.

I samband med projektets slutkonferens kommer en film släppas där både digitala kompetensledare och medarbetare berättar om de utbildningar som har genomförts, vilka utmaningar de stött på men också vilka oanade vinster projektet gett. Den kommer finnas tillgänglig på Solna stads webbsida och spridas via olika kanaler så att andra kan del av det goda resultat som Digitalt medarbetarskap genererat.

Uppföljning och utvärdering

Hur har extern utvärderare konkret bidragit till projektarbetet? Hur har ni själva arbetat med uppföljning och utvärdering i projektet? På vilket sätt har det varit ett stöd för projektverksamheten?

Extern utvärderare

Projektet har haft en extern utvärderare som avropats utifrån ESF:s ramavtal. Inledningsvis togs en kravspecifikation fram kring vad som skulle utvärderas och vilket stöd projektet önskade. Viktiga utgångspunkter var att utvärderingen skulle vara en integrerad del av projektet och användas för att se att projektet skulle hålla rätt kurs under hela tidsperioden. Utvärderaren skulle bidra till att adekvata metoder, processer och förhållningssätt tillämpas samt att horisontella principer och transnationellt samarbete följs upp.

Avropet resulterade i att projektet valde den externa utvärderaren Ramboll som varit med från analys- och planeringsfas, till genomförandefas och avslut. Kirkpatrick och Brinkerhoffs modeller har använts för att förstå i vilken grad som projektet har lyckats. För att följa upp, utvärdera och förklara projektets resultat har Kirkpatrick's modell gett utvärderaren stöd i att avgöra vilken typ av resultat som uppnåtts. Modellen beskriver olika nivåer, 1) hur medarbetaren upplevt utbildningarna, 2) på vilket sätt den ökat deltagarens kunskapsnivå och kompetens, 3) på vilket sätt beteenden och arbetsätt ändrats samt 4) hur detta sammantaget påverkar hela organisationens resultat. Inom ramen för projekttiden har inte Ramboll förväntat sig att resultatet nödvändigtvis skulle kunna mätas på nivå 4, utan den delen av utvärderingen har fokuserat på att värdera huruvida dessa effekter är sannolika.

För att förstå projektets resultat krävs en förståelse för kontexten kring utbildningarna. Därför har Ramboll kombinerat Kirkpatrick's modell med Brinkerhoffs modell för "high impact learning". Brinkerhoff menar att utbildningsinsatser i sig har svårt att förmå verksamheter att implementera nya arbetssätt. Det räcker således inte med att deltagare får ökad kompetens, denna måste ses utifrån deltagarens förmåga och organisationens kapacitet att använda den. Genom att inkludera dessa perspektiv skapas förutsättningar för individuellt och organisatoriskt lärande som ligger i linje med verksamhetens mål. Brinkerhoff har identifierat att framgångsrik kompetensutveckling bygger på vad han benämner en high impact learning strategy, i vilken endast 20 procent av värdet i en insats ges vid själva utbildningstillfället, 40 procent i förberedelsefasen och resterande 40 procent i vad som sker efter insatsen. Brinkerhoff's modell har bidragit med ett perspektiv för att säkerställa att de kompetensutvecklingsinsatser som getts kommer verksamheterna till nytta på lång sikt.

Utvärderingsarbetet har delats upp i tre olika faser – förberedelsefas, halvtidsavstämning och slututvärdering. Därutöver har kompetensutvecklingsinsatserna utvärderats löpande efter varje avslutad utbildningsmodul.

Förberedelsefas

Under förberedelsefasen hade projektgruppen kontinuerliga avstämningar med Ramboll, de gick igenom all relevant dokumentation samt intervjuade personer från projektgrupp och styrgrupp för att få en djupare förståelse för projektets utformning. Tillsammans med projektgruppen arbetade de igenom riskanalysen, förändringsteorin, analyserade horisontella principer och diskuterade utvärderings- och uppföljningsplanens utformning. Det bidrog till att båda parter fick en samsyn och en plan för det fortsatta arbetet.

Halvtidsavstämning

Initialt planerades det att en halvtidsutvärdering skulle genomföras efter att genomförandefasen pågått under cirka ett år. Projektet hade dock behov av att tidigare få återkoppling på hur väl det fungerade och få syn på utmaningar som behövde åtgärdas. Halvtidsutvärderingen bestämdes att delas upp i två delar och vid det första utvärderingstillfället tittade Ramboll på projektets genomförande, de digitala kompetensledarnas roll samt resultaten från utbildningsinsatserna. Ramboll använde sig av de enkätsvar som kommit in gällande utbildningsinsatserna samt intervjuade delprojektledarna från båda förvaltningar, styrgruppen samt två av de digitala kompetensledarna på varsin förvaltning. Rapporten visade att projektets genomförande hade utvecklats i en positiv riktning, att projektet visat på robusthet trots personalomsättningar och att projektet hade goda förutsättningar att nå sina mål på individnivå. Vidare visar rapporten att de digitala kompetensledarna var motiverade och hade den kunskap som krävdes för sina roller. Det projektet behövde fokusera på var att arbeta på organisationsnivå för att möjliggöra en hållbar organisation för ständig adekvat utbildning. Rambolls råd var projektet behövde säkerställa förankring och samsyn kring projektets förändringsteori, lägga upp en plan på organisationsnivå och börja fundera kring en implementeringsplan. Det blev en viktig ögonöppnare för projektet och de aspekter som Ramboll lyfte tog projektgruppen med sig i det fortsatta arbetet.

På grund av att pandemin tog fart så uteblev den andra delen av halvtidsutvärderingen. Istället så fokuserades arbetet på en kontinuerlig dialog med projektledaren för att stötta i arbetet med en hållbar organisation.

Löpande utvärderingar av kompetensutvecklingsinsatserna

Som tidigare beskrivits så har enkäter skickats ut efter varje genomförd utbildningsmodul, cirka varannan månad. Den har innehållit bakgrundsfrågor kring yrkesroll och kön. Därefter har den ställt frågor om utbildningsnivån varit lagom, om deltagarna hade lust och var intresserade av att lära sig om utbildningen, om sättet de fick lära sig på varit bra, om det de fick lära sig var viktigt för det de gör på jobbet och om det de fått lära sig kommer att användas i deras arbete. Resultatet av enkäten har varit värdefullt för projektgruppen och har använts för att kontinuerligt se vad som kan förbättras i både innehåll och upplägg av utbildningarna. Resultaten har också sammanställts i en dashboard, en interaktiv webbsida, som synliggjort resultaten från samtliga utbildningstillfällen i grafer. På så sätt har de blivit mer överblickbara och det har varit enkelt att se om resultatet förändrats över tid. Det har också gått att sortera på förvaltning, särskilda utbildningar, yrkesroll och kön.

Slututvärdering

Ramboll har hjälpt projektet med att genomföra slututvärderingen. Den har syftat till att ge en samlad bedömning av projektets måluppfyllelse och baserats på det kumulativa kunskapsuppbyggande som skett under utvärderingens gång. Inför slututvärderingen skickades en enkät ut till samtliga deltagare där de fick bedöma helhetsintrycket av de utbildningar de deltagit på samt svara på frågor kopplade till resultaten i projektets förändringsteori. Utöver enkäten genomförde Ramboll intervjuer med projektgruppen, styrgruppen, digitala kompetensledare samt ett urval av chefer som deltagit i ledarutvecklingsprogrammet i Förändringsledning, totalt 20 intervjuer.

Projektets arbete med uppföljning och utvärdering

Förändringsteorin har legat som grund för projektets utvärderingar under hela projektperioden. Efter att Rambolls halvtidsrapport presenterades uppdragades att det fanns en viss osäkerhet hos både projektgruppen och styrgruppen kring vad de olika resultaten i förändringsteorin betydde på organisationsnivå. Projektet fick då möjlighet till externt processtöd av Regenerator AB genom ESF. Förändringsteorin på organisationsnivå arbetades igenom av både styrgrupp och projektgrupp genom workshops och dialog med projektledaren. Innebörden av de olika resultaten benades ut vilket ledde till en större samsyn och underlättade det fortsatta arbetet. Utifrån förändringsteorin togs också en aktivitetsplan fram som har fungerat som ett viktigt verktyg för att löpande utvärdera att projektet är på rätt väg och att aktiviteterna genomförts enligt plan.

Projektgruppen har haft möten varje eller varannan vecka genom hela projektet för att löpande följa upp projektets riktning. Resultatet från utbildningarna har arbetats igenom, förändringsteorin har diskuterats och reviderats, riskanalysen har gått igenom vid flera tillfällen och spridningsaktiviteter har diskuterats.

Utöver projektgruppens möten har delprojektledarna haft veckovisa möten med de digitala kompetensledarna på respektive förvaltning. På dessa möten har bland annat det resultat som synliggjorts via enkäterna analyserats för att se hur innehåll och upplägg kunnat utvecklas och förbättras. De har varit ett bra underlag för att fortlöpande diskutera hur utbildningarna kan anpassas till olika förkunskapsnivåer och tidigare erfarenheter. Processen för att producera lathundar och e-utbildningar har löpande följts upp för att säkerställa att projektet arbetat på mest ändamålsenliga sätt.

Genom hela projektet har styrgruppen haft möten varje månad. Stående punkter på agendan har varit att kontinuerligt följa hur projektet levererar mot mål, resultat, aktiviteter och resurser. Styrgruppen har säkrat att nödvändiga beslut fattats, risker hanterats, att resurser funnits på plats samt att eventuella hinder undanröjts. Styrgruppen har under hela projekttiden arbetat med att sprida resultat och erfarenheter.

Det kvalitativa arbetet har, utöver projektgruppsmöten och styrgruppsmöte, följts upp internt genom månadsrapporteringar. Delprojektledarna har varje månad skrivit ihop en rapport över genomförda aktiviteter, vilka metoder som använts, vilka resultat som uppnåtts med mera. Utifrån det har projektledaren sammanställt lägesrapporter till ESF samt tagit fram underlag inför styrgruppsmöten.

Samtliga uppföljningar och utvärderingar har bidragit till ett bättre projekt och säkerställt att projektet varit på rätt väg. De infallsvinklar som kommit från projektets externa utvärderare Ramboll har bidragit till att projektet kunnat byta fokus när så behövts och varit ett stöd i utformande av relevanta frågeställningar i de enkäter som tagits fram. Då flera projektledarbyten skedde i början av genomförandefasen, bidrog det externa stödet från både Ramboll och från Regenerator, att ge en tydlig bild av projektets målbild. Båda parter fungerade också som ett värdefullt bollplank till projektledaren.

Användande av resultat

Beskriv hur ert projektresultat helt eller delvis kommer att användas i ordinarie verksamhet och i befintliga strukturer. Om implementering uteblev - beskriv varför? Hur har ni arbetat för att resultaten ska tas om hand?

Det resultat som framkommit under projekttiden kommer på många sätt användas i ordinarie verksamhet. Den kompetenshöjning som har skett på båda förvaltningarna har möjliggjort för medarbetare och chefer att arbeta mer effektivt och lätt till att de känner sig tryggare i användandet av olika verktyg. Kompetenshöjningen kommer även fortsätta leva kvar och genomsyra verksamheterna framöver. När nya medarbetare kommer in finns det kollegor kvar som kan introducera dem i arbetsuppgifterna. På Omvårdnadsförvaltningen finns framtagna introduktionsrutiner och det pågår en process för att tillsätta "superanvändare" med uppdrag att stötta kollegor i digitala verktyg. På Barn- och utbildningsförvaltningen finns de digitala kompetensledarna kvar som kan stötta såväl nya som erfarna medarbetare. Det skapar goda förutsättningar för ett fortsatt lärande i båda förvaltningarna.

Projektet har arbetat för att implementera digitalisering i befintliga strukturer, såsom i medarbetarsamtal, lönesamtal och introduktion för nya medarbetare. Detta har bidragit till att digitalisering blivit en naturlig del i verksamhetsutvecklingen och kommer att leva kvar efter projektslut. För att säkerställa att uppföljning av digitala arbetsuppgifter sker har det införts nya rutiner på både central nivå och förvaltningsnivå. I stadens framtagna medarbetarsamtalsmall har nya frågor tillkommit under projektet som följer upp de enskilda medarbetarnas behov av digital kompetensutveckling. På Barn- och utbildningsförvaltningen finns den framtagna handlingsplanen för digitala verktyg som kommer att följas upp.

På Omvårdnadsförvaltningen har en strategi tagits fram för att tydliggöra hur förvaltningen ska arbeta för att både kunna bibehålla och möjliggöra kompetens att utföra befintliga och kommande digitala arbetsuppgifter. Strategin har arbetats fram av delprojektledaren tillsammans med en grupp chefer. Den har godkänts av förvaltningens ledningsgrupp och kommer att följas upp årligen i förvaltningens delårsrapport. Den går ut på att befintliga processer vävs samman med ett ökat fokus på digitala arbetsuppgifter. Det handlar om hur man ska göra när en ny medarbetare börjar, hur kompetensen att utföra digitala arbetsuppgifter ska följas upp, hur utbildningsbehov ska tillgodoses samt hur kompetens att utföra digitala arbetsuppgifter ingår när yrkesskicklighet bedöms. Den omfattar även hur support ska ges och hur förvaltningen ska gå tillväga vid införande av nya digitala arbetsuppgifter.

Kompetensportalen som implementerats under projekttiden har skapat förutsättningar för att upprätthålla de digitala kunskaperna i verksamheterna. Den har medfört att alla utbildningar, utbildningsmaterial och lathundar som tagits

fram under projekttiden bevaras på en lättillgänglig plats. Det gör det enkelt för både nya och erfarna, medarbetare och chefer, att ta del av eller repetera de utbildningar som de deltagit i under projektet. Det möjliggör också för vidareutveckling och produktion av nya adekvata utbildningar i digitala verktyg på ett enkelt och effektivt sätt. Vidare är Kompetensportalen ett bra stöd för att säkerställa att nya medarbetare får en bra introduktion till sin nya arbetsplats och arbetsuppgifter. Inom projektet har en pilot genomförts på Omvårdnadsförvaltningen där man byggt upp ett introduktionsprogram som består av olika aktiviteter, obligatoriska eller frivilliga, som gör att cheferna kan följa sina medarbetares framsteg. Kompetensportalen har också medfört att en föreslagen organisation tagits fram över vilka roller som behövs för att administrera, samordna och producera utbildningar. Både Omvårdnadsförvaltningen och Barn- och utbildningsförvaltningen har tillsatt roller som ska fortsätta arbeta med digital kompetensutveckling. Representanter från förvaltningarna kommer dessutom att ingå såväl i projektgruppen som i styrgruppen för Kompetensportalen som blir ett eget projekt efter Digitalt medarbetarskaps avslut.

Kommentarer och tips

Vilka tips vill ni delge framtida projekt? Vad gick bra och varför? Vad gick mindre bra och varför?

Som i alla projekt så lär man sig längs vägen. En viktig del har varit att arbeta iterativt och att löpande testa, utvärdera och utveckla. Med den vetskap som finns idag skulle sannolikt några delar gjorts annorlunda men sammanfattningsvis har det sätt projektet valt att arbeta varit framgångsrikt. Till framtida projekt presenteras här några tips och lärdomar att ta med sig.

- Förankra projektet tidigt och se till att knyta till nyckelpersoner på hög nivå som har mandat att driva på förändringsarbete. Sätt samman en styrgrupp som kan bidra till förankring och att sprida erfarenheter från projektet till olika ledningsgrupper.
- Ta in projektmedlemmar som både känner till och har ingångar till de verksamheter som ska medverka i projektet. Det underlättar både för förankring men också att arbetet drivs på ett sätt som passar de enskilda verksamheternas behov och förutsättningar.
- Anpassa utbildnings sätt utifrån de behov som finns i verksamheterna. Det är viktigt för att verkligen kunna höja kunskapsnivån. Det handlar om att skapa en kultur där det är ok att medarbetare ”erkänner” att de inte kan och att de då får den hjälp de behöver. En framgångsfaktor i projektet har varit att de digitala kompetensledarna känt medarbetarna, att de kunnat bemöta dem på rätt sätt och haft lång tid på sig att arbeta.
- Arbeta för att skapa samsyn hos de som är inblandade i att ta fram utbildningsmaterial och användarstöd. Det behöver finnas en förståelse för de behov och den kunskapsnivå som medarbetarna befinner sig på. Projektet har haft en utmaning i att många av medarbetarna på Omvårdnadsförvaltningen inte kunnat ta till sig de lathundar som funnits i staden då de har varit utformade för medarbetare som redan har en vana av att hantera olika digitala verktyg.
- Se till att cheferna blir involverade och att de är motiverade att stötta och skapa förutsättningar för projektaktiviteter. Digitalt medarbetarskap hade en utmaning i det inledningsvis då cheferna upplevde att projektet tog för mycket av deras tid i anspråk vilket medförde att alla chefer inte prioriterade projektet. Flera av cheferna såg inte heller nyttan med alla utbildningar. Detta förändrades över tid men en lärdom är att lägga ännu mer arbete inledningsvis på att engagera och involvera cheferna.

- Börja arbeta med implementering tidigt i projektet för att säkerställa att de arbetsätt som tas fram kan fortsätta leva kvar efter att projektresurserna inte finns kvar. Arbeta så långt som det är möjligt med att koppla ihop de förväntade projektresultaten med redan befintliga processer, rutiner och ansvarsfördelningar. Digitalt medarbetarskap har kommit en bra bit men det allra bästa hade varit om det under projekttiden hunnits implementerats och följts upp huruvida den strategi som Omvårdnadsförvaltningen tagit fram fungerar i den ordinarie verksamheten.
- Sist men inte minst – se till att tidigt ta fram och dokumentera rutiner för det administrativa arbetet. Det underlättar att en tydlig struktur finns framtagen vid eventuella personalbyten och gör att det går mycket snabbare att sätta sig in i det administrativa arbetet. Fundera även internt på vilken uppföljning projektet ska ha och vilken statistik som ska tas fram.