

AQUILA SPAS CONSULTING

ASC gör det svåra enkelt!

BESÖK

Lärande utvärdering, delrapport

December 2012

Aquila Spas Consulting

Stockholm

2013-02-04



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Bakgrund	2
Syfte	4
Metod	4
Resultat.....	5
Genomförd kompetensutveckling (aktiviteter) och deltagare i projektet.....	5
Samverkan	7
Lärande miljöer	7
Utveckling och förändringsarbete – modell och verktyg för kompetensutveckling och kvalitet	8
Strategiskt påverkansarbete.....	9
Bibliotek i tiden.....	9
Tillgänglighet och jämställdhet	10
Transnationellt arbete och spridning	11
Styrkor	11
Utvecklingsområden.....	12
Analys.....	13
Åtgärder och utveckling av projektet	19

Bakgrund

Projektet "BESÖK" (Bibliotekspersonal i E-län Samverkar för Ökad Kompetens) inom programområde 1, startade 2011-09-01 och har slutdatum 2013-08-31. Projektägare är Länsbibliotek Östergötland. Projektet är ett genomföranderprojekt inom programområde 1 – kompetensförsörjning. Antal deltagare i projektet är satt till 255 kvinnor och 72 män och åldern på deltagarna kan vara från 16 år och upp till 64 år. De som deltar i projektet är sysselsatta i arbete. Projektet är inriktat på diskrimineringsgrunderna etnicitet, funktionshinder och kön.

Projektet inriktas på nedanstående kriterier:

- ✓ Lärande miljöer
- ✓ Samverkan
- ✓ Strategiskt påverkansarbete

Projektet bedrivs i Östra Mellansverige. Syftet är att kompetensutveckla personalen i de 13 folkbiblioteken i Östergötland, samt universitetsbiblioteket och länsbiblioteket och skapa verktyg och metoder för att möjliggöra fortsatt kompetensutveckling även efter projektslut. Genom att omvärlden förändras i snabb takt ställs nya krav på inte minst folkbiblioteken. Tiden ställer nya krav på anställda att fungera i ett arbetssätt som främjar kommunikation, delaktighet, ansvar, tillit och god hälsoutveckling och inte minst trygghet i sin roll.

Biblioteken spelar en viktig roll för utveckling av lokalsamhälle och detta kräver enligt ansökan hög kompetens hos bibliotekspersonalen. Syftet och avsikten med projektet är att (enligt ansökan) genomföra ett kompetensutvecklingsprojekt som når samtliga anställda på kommun-, läns- och universitetsbiblioteken i Östergötlands län. Projektet ska utveckla personalens kompetens och ge verktyg och metoder för kontinuerlig kompetensutveckling efter avslutat projekt. Under mobiliseringsfasen har projektet:

- identifierat specifika utvecklingsområden på varje arbetsplats, analyserat varje personalmedlems kompetensbehov, skapat individuella kompetensutvecklingsplaner och utformat eller upphandlat relevanta utbildningar.

Under genomförandefasen ska projektet:

- genomföra de nödvändiga utbildningsinsatserna
- utveckla verktyg och metoder för att kompetensutvecklingen ska kunna fortgå även efter projektets avslutande

Det övergripande syftet i ansökan är att projektet ska ge bibliotekspersonalen kompetens och trygghet i sin yrkesroll. Fler ska bli digitalt delaktiga i kunskapssamhället och metoder ska utvecklas för att stimulera intresset för läsning och litteratur.

Mål för projektet under mobiliseringsfasen (enligt ansökan):

- På varje deltagande arbetsplats ska specifika kompetensutvecklingsbehov identifieras

- Individuella kompetensutvecklingsplaner ska skapas för varje deltagare och för varje arbetsplats, samt en länsövergripande rapport
- Relevanta utbildningar ska utformas eller upphandlas

Mål under genomförandefasen (enligt projektansökan)

- 90 % av målgruppen ska delta i minst en utbildningsinsats
- 80 % av projektdeltagarna ska efter projektets genomförande uppge att de har ökat sin kompetens utifrån målen i sina kompetensutvecklingsplaner
- 80 % av projektdeltagarna ska efter projektets genomförande uppge att de har ökat sin medvetenhet om jämställdhetsfrågor.
- 80 % av projektdeltagarna ska efter projektets genomförande uppge att de har ökat sin medvetenhet om tillgänglighetsfrågor.
- När projektet avslutas ska deltagarna ha verktyg för kontinuerlig kompetensutveckling

De förväntade mervärdena som projektet hoppas uppnå genom att höja kompetens hos personalen och samtidigt skapa verktyg för fortsatt kompetensutvecklingen är bland annat följande:

- Förbättra barn och ungas läsförståelse. Läskunnigheten försämras allt mer, och i Östergötland är läsförståelsen sämre än riksgenomsnittet. En av bibliotekens viktigaste uppgifter är att förmedla läslust och främja språkutveckling.
- Främja den digitala delaktigheten. 1,5 miljoner svenskar beräknas idag stå utanför Internet. Biblioteken arbetar aktivt med att förbättra siffran.
- Främja det livslånga lärandet. Biblioteken som lärmiljöer är ett prioriterat område för biblioteken.
- Förbättra bemötande och service till invandrare och personer från olika kulturer. Befintliga samarbeten med invandrarorganisationer kan utvecklas och förtätas.
- Förbättra bemötande och service till personer med funktionsnedsättningar. Biblioteken arbetar redan mycket med vissa typer av tillgänglighet, men större insikt krävs. Samarbeten med handikappföreningar kan utökas i projektet.
- Förbättra bemötande och service till män och kvinnor. Personalen är till överväldigande delen kvinnor, vilket påverkar verksamheten på många sätt. Större insikt i genusfrågor kan förändra verksamheten.

För att uppnå målen har projektet redan haft ett antal aktiviteter innan mobiliseringsfasen, för att undersöka behov och utvecklingsområden bland deltagarna. Under mobiliseringsfasen i november och december 2011 genomfördes SWOT-analyser på 14 av de 15 bibliotek som deltar i projektet. Resultatet av dessa analyser sammanställdes till en lista över samtliga utvecklingsområden. Utifrån denna lista skapades en webbaserad enkät som gick ut till samtlig personal. En enkät gick ut i första omgång under december 2011 och ytterligare en gång under februari 2012 för att fler medarbetare skulle få möjlighet att besvara denna. Medarbetarna skulle välja fem prioriterade områden och dessa enkäter skulle i sin tur utgöra basen för den individuella kompetensutvecklingsplanen som skulle tas fram under våren 2012.

För att tillgodose behoven hos de olika biblioteken har 50 % av budgetposten ”utbildning och kursavgifter” avsatts för individuella kurser och resterande 50 % till gemensamma utbildningar. Dessa medel kan biblioteken själva förlägga på de kurser som efter önskemål framkommit genom analyserna och där ingår även de individuella kursplanerna.

Hittills har projektet identifierat följande stora områden där gemensamma insatser kommer att genomföras. Dessa områden var:

- Läs- och surfplattor, smartphones, e-böcker, ljudböcker
- Marknadsföring
- Sociala medier
- Databaser
- Book-IT
- Juridiska frågor
- Katalogisering, DDK, e-resurser, metadatahantering
- Bemötande av användare
- Webbpublicering, webbanalys
- Handledning och pedagogik
- Informationssökning – utlärnning till olika målgrupper
- Kreativitet och utveckling – nytänkande, mental beredskap för förändring
- Lässtimulerande metoder
- Omvärldsbevakning

Förutom analyserna har tre premiärdagar genomförts i projektet för alla deltagare.

- 29 maj 2012 i Norrköping
- 30 maj 2012 i Linköping
- 31 maj 2012 i Mjölby

Utvärderingen av dessa dagar har varit överlag positiv och i vissa fall mycket positiv. Totalt medverkade 203 personer men endast 153 av dessa besvarade enkäten. Programmet innehöll föreläsning om kreativ användning av surfplattor och marknadsföring. Mellan föreläsningarna hade deltagarna möjlighet att få lyssna till Handikappföreningarna Östergötland.

Följeforskare och lärande utvärderare följer projektet, och redovisning sker halvårsvis till projektägare och projektgrupp. Utvärderarna har hittills genomfört ett antal aktiviteter för att å ena sidan säkerställa en god projektuppföljning och utvärdering men även att stödja projektet i det mån utvärderingsramen tillåter. I detta projekt finns även jämställdhets- och tillgänglighetsperspektiv.

Syfte

Syftet med delrapporteringen är att analysera de kompetensutvecklingsinsatser som genomförts i relation till mål och syfte med projektet, samt att föreslå fortsatta utvecklingsområden.

Metod

Följande dokumentation och aktiviteter kommer att ingå i lärande utvärdering för att skapa en bild av nuläget och för att göra en framåtsyftande analys längre fram:

- ✓ Studie av ansökan som föregick projektet
- ✓ Möten med projektledning
- ✓ Medverkan för utvärderare och deras egen dokumentation

- ✓ Utvärderingsplanen
- ✓ Dialogkonferenser (2 st, september och oktober 2012)
- ✓ Fokusgrupper med anställda
- ✓ Fokusgrupper med chefer
- ✓ Dokumentation från projektgruppsmöten, dialogkonferens, projektledningsmöten samt dokumentation från styrgruppsmöten
- ✓ Lägesrapporter
- ✓ Övrig dokumentation framställd i projektet relevant för utvärdering
- ✓ Web info kring projektet

Medverkande

Medverkande i aktiviteterna i projektet har hittills varit:

- ✓ Projektägare
- ✓ Projektgrupp/projektledning
- ✓ Styrgruppens råd
- ✓ Chefer och medarbetare i de medverkande biblioteken

Resultat

Resultatet bygger på befintlig dokumentation, minnesanteckningar och samtal, workshops med projektgrupp/ledning och deltagare i projektet. Med bakgrund i ansökans syfte, mål och mätbara kriterier har nedanstående rubriker valts för redovisning av resultatet:

- ✓ Genomförd kompetensutveckling (aktiviteter) och deltagare i projektet
- ✓ Lärande miljöer
 - Utveckling och förändringsarbete – modell för kvalitet
 - Verktyg och modell för fortsatt arbete med kompetensutveckling
- ✓ Strategiskt påverkansarbete
 - Bibliotek i tiden
- ✓ Samverkan
- ✓ Lärande miljöer
- ✓ Tillgänglighet och jämställdhetsarbete
- ✓ Transnationellt arbete
- ✓ Styrkor i projektet
- ✓ Utvecklingsområden

Genomförd kompetensutveckling (aktiviteter) och deltagare i projektet

Ett stort antal kompetensutvecklingsinsatser har genomförts sedan projektstart. I stort upplever deltagarna att aktiviteterna har varit bra. Upplevelsen finns att *projektet är större än vi trott*. Marknadsföringsdagarna har gett deltagarna mycket enligt fokusgrupperna. Det som skulle varit bäst enligt deltagarna som intervjuades, är att fler fick delta och höra samma saker. Detta gäller fler utbildningsinsatser och inte bara marknadsföringsdagarna. På så sätt skulle det vara lättare att diskutera och eventuellt tillämpa det man fick lära sig under kurstillfällena om det är fler från samma arbetsplats som deltar.

På frågan hur deltagare skulle värdera projektet hittills på en skala från 1 – 10 svarar flertalet att kompetensutvecklingen i det stora hela varit bra. Betyget ligger mellan 6 – 8, vilket är positivt. Det finns en upplevelse att det är svårt att värdera projektet i och med att det är en tid kvar och fler aktiviteter ska ske. Dock finns det en positiv känsla och känslan av att det är *lite lyx att få förmånen att vara med i projektet*. Utbildningar och möten som bl.a. är genomförda och kommer att genomföras är:

- ✓ Stöd till elever med läs och skrivsvårighet
- ✓ Många sätt att läsa
- ✓ Nedladdning av tal- och e-böcker och teknisk hantering
- ✓ Upptaktsmötet
- ✓ Biblioteksrummet
- ✓ Marknadsföringsdag
- ✓ Teknik, många sätt att läsa
- ✓ E-plattor
- ✓ Föreläsning om bemötande
- ✓ Sociala medier
- ✓ Bibliotek 10
- ✓ Dialogkonferens
- ✓ Juridiken kring upphovsrätt
- ✓ Metadatahantering
- ✓ Medarbetarskap
- ✓ Photoshop och InDesign
- ✓Handledning, pedagogik, livslångt lärande
- ✓ Kreativitet
- ✓ Omvärldsbevakning
- ✓ Informationssökning
- ✓ Skönlitteraturdagen
- ✓ Muntligt berättande
- ✓ Glasögonkurs
- ✓ Biblioteksengelska
- ✓ Databaser
- ✓ Våga ta plats med rösten
- ✓ Book-IT
- ✓ Kvalitetsbygget – Vad är kvalitet?
- ✓ Rachel van Riel
- ✓ Jämställdhetsintegrering

Utbildningar pågår och kommer att fortsätta under våren och de ovan nämnda är endast ett urval. Från början har projektet upplevts i viss mån som oklart och *lite luddigt*. Ju längre projektet har pågått desto tydligare har det blivit. Det är inte alla som förstått att de ska *gå in på kalendarier och söka utbildningar*. Över tid har detta blivit bättre. I fokusgrupp framkom att *det kan vara en poäng att skicka fler på utbildningar fast det är svårt men det ger mer*. Vid de tillfällen flera har åkt har det underlättat kommunikationen. Vid intervjuerna framkom att det fanns många som var nöjda med den kompetensutveckling de fått. Mötet med andra bibliotek har också lett till att det skett kompetensutveckling, vilket har varit ett värdefullt erfarenhetsutbyte.

Det finns en positiv upplevelse av den kompetensutveckling som skett i BESÖK. Upplevelsen är att det har varit hög kvalitet på de utbildningarna som genomförts. Deltagandet är högt och det finns en spridning och bredd på deltagandet. Någon anger att de ej haft kompetensutveckling på fyra år och har genom projektet fått möjlighet till detta.

Samverkan

Hela projektet genomsyras av samverkan i stort och smått. Nätverk av olika slag finns i organisationen och genom projektet har nya nätverk bildats. Det finns även samverkan på chefsnivå, vilket visar sig i de mötesformer som finns i organisationen. Konferenser har genomförts vilket ökat förståelsen för dem som finns i projektet både stora och små bibliotek. Transnationellt samarbete har skett, vilket skapar förutsättningar för samverkan. I och med den nya biblioteksorganisationen som skapats, har kraven på samverkan ökat.

Kompetensutvecklingen som skett har möjliggjort samverkan även om det finns en hel del kvar att göra. Det som kom upp i flertalet av intervjuerna är Götasamarbetet som ställer nya krav på biblioteken i regionen. Det finns en del att utveckla när det gäller denna samverkan. Dock anses projektet BESÖK ha satt Götasamarbetet på kartan och medvetenheten har ökat kring denna samverkan, även om det finns en hel del att fortsätta med. Götasamarbetet ställer krav på *ökad samsyn mellan kommunerna*. Det visar sig att det finns ett bra samarbete med länsbibliotek.

Projektet har även bidragit till ökad kommunikationen mellan olika bibliotek i regionen. Det finns en uppfattning att samverkan har ökat genom projektet BESÖK och det sägs också att *det har väldigt mycket med Göta att göra också*. En uttrycker det som att *vi har lite projekt där vi verkligen samarbetar. Det är nog lite lättare i en mindre kommun*. Samverkan med skolan sker med enskilda lärare och i intervjuerna framkom att det inte sker samverkan i ett större perspektiv. Götasamarbetet medför att det måste ske en ökad samverkan fortsättningsvis. En tydlig trend är att *vi jobbar mer och mer uppsökande, vilket kräver mer personal. I samverkan med landstinget har vi skapat en cirkel för långtidsjukskrivna*.

Lärande miljöer

I de kompetensutvecklingsinsatser som genomförts har det skett ett lärande och även ett erfarenhetsutbyte. Flertalet av de kompetensutvecklingsinsatser som genomförts har varit bra. Ett större lärande skulle ske om fler fick gå på samma utbildningsdagar för att få samma information. Teknikutvecklingen och samhällets snabba förändring ställer krav på biblioteken att hinna med och anpassa verksamheten till nya krav. Kompetensutvecklingsplaner tas upp vid medarbetarsamtalen och länkas ihop med de krav som ställs på biblioteken.

I intervjuerna framkom att det pågår ständigt lärande i organisationen. När det gäller vad som är kompetensutveckling behöver det diskuteras tillsammans med medarbetarna. Det lärande som sker vid möten genom reflektion och erfarenhetsutbyte är viktigt för organisationen och därmed är även detta ett lärande. Cheferna tar upp reflektion i den egna verksamheten i olika omfattning. Rutiner behöver skapas för att få alla att *kunna hänga med* och det här lärandet *behöver vi jobba mer med och då även för ny personal*.

En fråga som ställdes handlade om hur mötestiden ser ut och hur mycket tid som läggs på reflektion och erfarenhetsutbyte. Det finns tydliga strukturer och mötesformer. Information går ut vid möten. Reflektionen finns i vissa verksamheter men det framgår inte om det är något som genomsyrar organisationen. En av anställda sa att; *när jag blev bättre på möten så insåg jag att det ska vara reflektion efter varje möte*. En annan uttryckte att; *själv gör jag det jättemycket och när vi har haft större saker så följer vi alltid upp det, men för sällan*. Det finns exempel att några har reflektion varje vecka.

I och med att kompetensutvecklingen upplevs som positiv är det viktigt att föra ut dessa nya kunskaper i resten av organisationen. Det finns en uppfattning av att personal *inte känner sig lämpade att föra över den inspirationen*. Västerås borde ha varit obligatorisk för alla eftersom upplevelsen är att de som gick denna har haft stor nytta av den nya kunskapen. I ansökan står det att projektet ska främja det livslånga lärandet och där biblioteken ska vara bra lärmiljöer. Arbetet på biblioteken har fokus på ett ökat lärande även idag. Det finns ändå viktiga delar att utveckla vidare visar det sig i fokusgrupperna.

Projektets mervärde sägs vara att genomslaget har blivit synligt. De små biblioteken tycker att genomslaget syns mer i deras bibliotek, eftersom aktiviteter har skapats som direkt följd av kompetensutvecklingsinsatsen. *Små bibliotek har blivit lyfta jättemycket. Innan man började samarbeta så kände man sig som lillebror till UB, man kände sig inte uppskattad, de förstod inte oss. Genom att man lyfte personalen så lyftes bibliotek. Personalen som gått utbildning tillsammans kände att man fick förståelse för varandra. Personligheterna kom också fram bättre så man pratar inte längre om stora bibliotek, universitetsbibliotek utan man ser personerna. Det blir vi och inte de och vi. Samtidigt blir det också tydligt att vi skiljer oss åt.*

Utveckling och förändringsarbete - modell och verktyg för kompetensutveckling och kvalitet

Det finns viktiga delar i att arbeta med och utveckla i dagens bibliotekverksamhet. I intervjuerna sägs mötet med människor vara en faktor som gör att det är roligt att gå till jobbet varje dag. I arbetet lär personalen nytt hela tiden och en uttryckte att man varje dag gick hem med ett leende. Känslan att kunna hjälpa människor och nya grupper som söker sig till biblioteken upplevs som viktiga. För individer som är födda utomlands så kan biblioteken skapa mervärde.

Det finns en upplevelse att det kommer nya arbetsuppgifter uppifrån men det tas ej bort något och personalstyrkan förblir densamma, trots att arbetsmängden ökar. Utredningar har skrivits som visar på utökad tid *men ingen extra personal*.

Nya arbetssätt behöver förankras och utvecklas vid biblioteken för att möta de krav som samhällets förändring ställer på biblioteken. En modell för kvalitet och utveckling behöver konkretiseras, vilket blev tydligt vid de båda dialogkonferenserna. Utmaning i projektet är att få tiden att räcka till. Dialogkonferenser har genomförts med chefer i organisationen. Här framkom det att det kommer in uppdrag hela tiden, *när man tänkt göra annat*. Vid dialogkonferensen gick extern utvärderare igenom ett kvalitetssystem där kompetensutvecklingen länkas ihop med organisationens uppdrag. I samtalen med medarbetare och chefer framkom att uppföljningen av verksamheten behöver förstärkas.

För att hitta vägar med kompetensutveckling visar det sig att det behöver finnas en *koppling till verksamhetsutveckling för hela organisationen som kopplas ihop med den lokala utvecklingen av verksamheten.*

Vikten av att styrningen av verksamheten ska koppla och sprida lärande mellan projekt som pågår och den egna organisationen. Ett fördjupat arbete med reflektion och erfarenhetsutbyte ställer krav på organisationen att *skapa mer relevanta möten.*

Strategiskt påverkansarbete

I flertalet av fokusgrupperna och intervjuerna finns funderingar över vad som händer när projektet är slut. Hur ska kompetensutvecklingsfrågan lösas då, är det flera som undrar. Det finns en uppfattning att det är en utmaning att *nå ut till målgrupper som är nya.*

Projektledaren har varit på en internationell bibliotekskonferens IFLA som en del av det strategiska påverkansarbetet inom projektet BESÖK. (lägg upp hemsidan,)

För att skapa ett bra strategiskt arbete är det viktigt att få ihop kompetensutveckling med kvalitetsprocesserna. Ett fokus på ledarskap för att möjliggöra detta tas upp vid dialogkonferenser och i intervjuer. Ett bättre samarbete mellan biblioteken är viktigt att länka ihop med nya sätt att jobba med kompetensutveckling och kompetensförmedling.

Bibliotek i tiden

Det anses viktigt att fundera över vilka saker som gör att låntagare och besökare kommer tillbaka. Detta ses som en utmaning för biblioteken att möta grupper som inte har en direkt koppling till biblioteken. Mötet med användarnas behov sägs vara en framgångsfaktor för att möta fler målgrupper. Det framtida biblioteksrummet kom upp i fokusgrupper och intervjuer.

Ska det vara stora eller små bibliotek? Finns det färre böcker och olika medier i det framtida biblioteket? Ett citat som kan spegla utmaningen är; *Frestande att säga att vi ska ha stort och mycket yta, men det som folk ändå gillar är att det är litet. Mindre böcker, de blir gamla fortare, omslagen tycker ungdomarna är fula och språket ibland främmande. Bättre att ha glesare.* Det kanske finns *färre böcker och olika medier som man kan låna.* En viktig aspekt är att fundera djupare kring hur biblioteken möter barn och ungdomar och de grupper som inte kommer till biblioteken. Ett fortsatt arbete med att *förbättra bemötande och service till invandrare och personer från olika kulturer* bör fortgå och utvecklas ytterligare. Det sägs även att *befintliga samarbeten med invandrarorganisationer kan utvecklas och förtätas.*

I fokusgrupper belystes att biblioteken behöver diskutera *framtidens bibliotek* i större utsträckning. Det visar sig viktigt för att möta tidens krav i och med att samhället förändras snabbt och biblioteken behöver hänga med i den utvecklingen. För att klara detta är kompetensutveckling väldigt viktigt. En öppenhet för nya behov som är kopplade till bibliotekens utveckling för att möta samhällets krav får ej glömmas bort utan tas på allvar. Kompetensutveckling och kunskapsöverföring kan skapa förutsättningar för att skapa bibliotek i tiden. Arbetet med detta får ej avstanna utan måste fortgå kontinuerligt. *Attityderna*

och behoven förändras. Kommer böckerna att försvinna, det är frågor som visar sig. Arbeta med att få folk att läsa, jobbar vi mycket med idag.

En ökad omvärldsbevakning anges som viktig för det fortsatta arbetet med att utveckla biblioteken för att möta tidens krav. Det sägs att en *anpassning* till dagens och framtidens krav och behov bör ske. *Användarnas behov* bör vara i fokus. Det finns efter genomförd kompetensutveckling kring framtidens bibliotek också exempel där miljön på biblioteken ses över. Även om inte det arbetet har startat överallt, så anses detta vara ett viktigt utvecklingsområde.

Tillgänglighet och jämställdhet

I och med de förändrade behoven och kraven som ställs på biblioteken visar det sig att tillgängligheten för alla bör vara fortsatt god. Det kan handla om den fysiska miljön men också handla om att anpassning sker till samhällets nya krav och behov.

I projektet har det gått ut information till deltagare när det gäller frågor kring tillgänglighet. Tillgängligheten är stor och det gäller även för människor med någon form av funktionshinder. Den 6-7 september 2012, hade bibliotekscheferna utbildning inom tillgänglighet och jämställdhetsintegrering av Socialfondens processtöd Jämställdhetsutbildning har genomförts. Projektet har även haft möten med Handikappföreningarna. Projektet arbetar kontinuerligt med dessa frågor och har en representant från handikappföreningarna i rådet. Det kan finnas svårigheter när personer kommer från olika kulturer och i projektet BESÖK finns detta med som ett fortsatt utvecklingsområde. Representationen kvinnor och män visar att det är flest kvinnor som arbetar i verksamheten.

Projektet har tagit framhandlingsplan för jämställdhetsintegrering och för tillgänglighet. Dessa ligger på projektets hemsida. Övergripande målsättning för jämställdhetsintegrering enligt handlingsplanen är att projektet ska arbeta med att synliggöra både män och kvinnor i målgruppen och ständigt sträva efter att problematisera attityder och värderingar utifrån jämställdhetsperspektiv.

Detta ska enligt projektet ske bland annat genom en basutbildning för projektledningsgruppen och styrgruppen. Alla personer i projektet ska erbjudas en basutbildning i jämställdhetsintegrering. Förutom utbildningen har projektledningen åtagit sig att alla delar av projektorganisationen (projektledningsgrupp, styrgrupp, styrgruppens råd) ska en så jämn könsfördelning som är möjlig utifrån förutsättningarna.

- En person i projektledningsgruppen, samt en person i styrgruppens råd, har ett
- särskilt ansvar för jämställdhetsintegrering, med uppgiften att se till att genusfrågor ständigt förs upp på agendan och beaktas.
- Jämställdhetsfrågor ska vara en fast punkt på mötesdagordningen.
- Kontinuerligt arbete med frågorna - Ansvar: Styrgrupp, projektledningsgrupp respektive styrgruppens råd.

Övergripande mål för tillgänglighet enligt handlingsplanen är:

- Projektet ska aktivt arbeta med frågor som rör tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning. All projektinformation ska karaktäriseras av en hög grad av tillgänglighet, och ibland ges i flera former.
- 80 % av projektdeltagarna ska efter projektets genomförande uppge att de har ökat sin medvetenhet om tillgänglighetsfrågor.
- Ett förväntat resultat av projektet är att dess fokus på tillgänglighet ska förbättra bibliotekspersonalens bemötande och service till personer med funktionsnedsättningar.

Projektledningsgruppen ska genomgå basutbildning i tillgänglighet. Denna ägde rum under mobiliseringsfasen i november 2011. Styrguppen ska enligt samma dokument genomgå basutbildning i tillgänglighet under 2013. Samtliga projektdeltagare i projektet ska erbjudas att genomgå utbildning i tillgänglighet via samverkanspartners och detta ska enligt handlingsplanen genomföras under 2012. Ytterligare information finns i handlingsplanen som går att hitta på <http://projektbesok.se/dokument/>.

Transnationellt arbete och spridning

Under mobiliseringsfasen skedde ett arbete med att kartlägga och analysera hur det transnationella samarbetet skulle se ut i projektet BESÖK. Det skedde då kartläggning och matchning med andra EU-länder, i syfte att hitta projekt med liknande målsättning, målgrupp och arbetssätt. Det transnationella arbetet har även skett genom erfarenhetsutbyte mellan Linköpings bibliotek och Finland och Danmark.

I planeringen ligger nu arbetet med att besöka Holland, England och Danmark. Det finns grupper utsedda som planerar dessa besök och ett konkret resmålsförslag kommer senast våren 2013.

Projektet arbetar mycket aktivt med spridning av information om projektet till deltagare. Nästan allting ligger tillgängligt på projektets egen webbplats, vilket gör det även synligt för allmänheten. Informationen om projektet finns även tillgängligt på projektägarens hemsida samt på en regional mailista som når större del av målgruppen.

Styrkor

Styrkor i projektet är att projektorganisationen är relativt tydlig och att det finns en projektledare som håller samman projektet. Utbudet av insatser har varit stort och varierande. I och med att det är ett projekt, har nya pengar kommit in i verksamheten som inte skulle ha funnits där annars. Projektet är väl förarbetat enligt dialogkonferens. Det finns också en upplevelse att strukturen är bra och att det finns en bra organisation. I verksamheten och i projektet finns *kompetenta och erfarna personer*.

När det gäller ekonomin råder det god ordning. Innan genomförandeprojektet startade skedde en kartläggning av kompetensbehovet för individ och organisation. Individernas delaktighet

har varit en del av projektet. En stor styrka som framkom vid dialogkonferenserna är att det finns en bra projektorganisation samt en bra projektledare. Projektets mervärde är också den gemenskap som skapas och de nya samarbeten som växer fram.

Styrkor som visar sig är att det finns så mycket kompetens i organisationen. Det är också bra att länsbiblioteket finns med. Projektet *har gått över gränserna och visar upp bred kompetens* enligt intervjuerna. En annan styrka är att projektet kartlagt och tydliggjort befintlig kompetens och kompetensutvecklingsbehoven. Mervärden som skapats i projektet är bl. a:

- ✓ Mer kontakt på medarbetarnivå
- ✓ Formalisering har skett
- ✓ *...alla är med på tåget*
- ✓ Planerna har tagits upp vid medarbetarsamtalen och formaliserats
- ✓ BESÖK passar bra in i den organisationsomvandling som påbörjats
- ✓ Bra att kunna *erbjuda möjligheter att åka på något utöver*
- ✓ Kompetensplanerna har skapat mer struktur jämfört med tidigare
- ✓ ...

Tack vara BESÖK träffas chefer och medarbetare över gränserna. Projektet har gjort att man får träffas under trevligare förhållanden. Som en uttryckte det – *det är en av de stora vinsterna och det sipprar ner på golvnivå, det är grunden för att vi nu har mer personliga kontakter.*

De uppfattningar som visar sig i intervjuerna och vid dialogkonferenser är att BESÖK blir bara bättre och bättre ju längre tiden går. I dagsläget börjar medarbetare och chefer få mer grepp om projektet, vilket också skapar ett större engagemang. Ett önskemål om fortsatt arbete finns och att det nu är viktigt att se framåt och arbeta för en bra fortsättning.

Utvecklingsområden

I BESÖK är det viktigt, enligt dialogkonferenser och fokusgrupper, att jobba vidare med uppföljning och knyta ihop arbetet med kompetensutveckling på olika håll i organisationen. Denna är en del av verksamhetsutvecklingen. När det gäller framtida roller och ansvar är det viktigt att länka ihop kompetensutvecklingen så att det sker en utveckling på lokal och övergripande nivå i organisationen. En fråga som visade sig i diskussioner var om det *finns koppling mellan biblioteksplaner och projektet.*

En viktig aspekt som lyftes fram både vid fokusgrupperna och i dialogkonferenserna var vikten av bättre kommunikation kring projektet och projektorganisationen. Deltagarna upplevde att det stora antalet projekt i organisationen skapade ännu större behov av tydligare kommunikation mellan projektledningen och deltagarna. Projektledningen tog snabbt till sig uppfattningarna och arbetade ännu mer aktivt att sprida informationen om projektets olika delar. Detta har skett på olika sätt, i första hand genom möten och projektets hemsida. Det sägs också att informationen bör gå ut till rätt ställe. Några konkreta råd var att utveckla former för att praktisera på varandras bibliotek. Protokoll på beslut bör finnas tillgängligt. Även om delaktigheten för individens lyfts fram som styrka går den att förstärka ytterligare

genom information och förankring i den egna organisationen. När det gäller tillgänglighet och jämställdhet behöver projektet utveckla arbetet ytterligare.

När det gäller projektet BESÖK är det viktigt att tänka på hur inbjudningar till kursdagar görs, eftersom det bör vara riktad till tydliga målgrupper och kurserna i sig bör därför ha tydliga mål. Innehållet bör specificeras i de kompetensutvecklingsinsatser som går ut. Olika förkunskaper på en kursdag kan göra att det finns deltagare som inte upplever att de får ut något av dagen. Projektet har upplevts som positivt i det stora hela och det är bra om detta arbete fortsätter efter projektslut. Det finns dock medarbetare som av olika skäl ej kommit med på några utbildningar, vilket upplevs som problematiskt. Ett ökat framtidsspan där medborgarna sätts i fokus sägs vara en framgångsfaktor för bibliotekens verksamhet.

Det finns utmaningar i regionen som tas upp i fokusgrupper och vid dialogkonferenserna. Dessa är bl.a:

- ✓ Ekonomin är överskuggande just nu.
- ✓ Att hitta former. Hur når vi besökare?
- ✓ Hur återtar vi den folkbildande delen som vi alltid har haft?
- ✓ Läsförmågan går ner så vi har stort ansvar.
- ✓ Folkets *läsfönster* har förändrats. *Det finns å ena sidan förväntningar att det ska vara barnbibliotek men samtidigt lite framåt.*
- ✓ *Hur gör vi med lustläsandet så att vi inte förknippas bara med det mekaniska. Hur skiljer vi på de två?*
- ✓ Våga stå upp för kvalitén. Hur gör vi för att motverka mainstream?

Vi tänker satsa på det här med besökande och medarbetarskap. Både bra och dåligt att BESÖK och Göta landade samtidigt. Samtidigt är att biblioteksorganisationen i det nya Götasamarbete och projektet kräver mycket av medarbetarna innan det har satt sig. Götasamarbetet och BESÖK kom nästan samtidigt så vore det bra om det hade kommit lite senare, men det ger jättebra synergier så starten var lite förvirrande.

Analys

I projektet BESÖK har kompetensutveckling genomförts och fortsättningsvis avslutas insatserna våren 2013. När det gäller kopplingen till den mobiliseringsfas som ligger till grunden för insatserna i genomförandefasen är upplevelsen att projektet skapat mervärde. Ju längre projektet pågått desto större har medvetenheten för projektet blivit. Identifierade kompetensutvecklingsområden har lett till ett stort antal utbildningar för chefer och medarbetare. Intervjuerna visar att nöjdhetsgraden är hög för de insatser som gjorts. Under våren kommer fortsatta satsningar skapa förutsättningar för att utveckla verktyg och metoder för fortsatt kompetensutveckling.

Ett strategiskt planeringsarbete bör ske på chefsnivå. Det är viktigt att inte se kompetensutveckling som en separat insats utan en tydlig koppling bör finnas till hela organisationens kvalitets- och utvecklingsarbete. Detta för att skapa hållbarhet efter projektslut. Det bör finnas fortsatt fokus på att projektet ska kunna fortgå även efter avslut, därmed bör alla nivåer i organisationen bli delaktiga i dessa processer.

BESÖK visar att det sker ett lärande på många olika nivåer och i olika perspektiv. I första hand behöver organisationen sätta fokus på den övergripande styrning som organisationen har och på alla nivåer behöver verksamheten tydligare diskutera mål och aktiviteter som leder mot uppsatta mål. Medarbetare och chefer i organisationen behöver bl.a. kunna svara på nedanstående frågor:

- ✓ Vad har jag för uppdrag i mitt jobb?
- ✓ För vem jag går till jobbet?
- ✓ Vilken kompetens behöver jag för att klara mitt uppdrag bäst i mitt arbete?

Dessa frågor är viktiga för att klara av att uppfylla det övergripande syftet med ansökan till BESÖK, nämligen att ge bibliotekspersonalen kompetens och trygghet i sin yrkesroll. I och med kompetensutvecklingsinsatserna har också en högre digital medvetenhet skapats och därmed torde också delaktigheten göra att det blir möjligt att möta tidens krav och skapa och stimulera en högre medvetenhet och ett större intresse för läsning och litteratur.

För det fortsatta arbetet med kompetensutveckling bör en förstärkning ske när det gäller hela organisationens mål- och kvalitetsarbete. Uppdraget i hela verksamheten kopplat till planer som redan finns är viktiga underlag för att skapa en grund för kompetensutveckling. Utifrån uppdrag bör verksamheten skapa övergripande och lokala handlingsplaner för att hitta aktiviteter som driver verksamheten med tydligare målfokus. Siktet bör ställas in mot befintliga måldokument. Här bör fokus ligga och sedan kan kompetensutvecklingsbehovet kopplas på. Nedanstående frågor kan hjälpa till för att skapa individuella kompetensplaner i hela organisationen och på lokal nivå:

- ✓ Vilket är uppdraget?
- ✓ Vilken kompetens behövs för att klara uppdraget?
- ✓ Vilken kompetens har jag/vi för att klara uppdraget?
- ✓ Vilken kompetens saknar jag/vi?

Ett medvetet arbete med kompetensplanering bör starta på den strategiska chefsnivån, vilket kan göra att medarbetarnas behov tydliggörs. Viktigt är att detta arbete påbörjas i ledningsgrupp. Dessa kan utbildas för att sedan gå ut till de egna medarbetarna och processa fram en kompetensplan på övergripande och individuell nivå, som gäller för cirka ett år i taget. Det är viktigt att organisationen äger kompetensplaneringen själva. Endast i initialskedet kan konsult skapa förutsättningar som gör att organisationen tar över dessa processer själva och skapar struktur och riktlinjer som skapar ett likvärdigt tänk i hela organisationen.

Förslagsvis kan chefsnivån/ledningsgrupp utbildas under projektiden i en enkel modell som sedan kan få stå som ett enhetligt verktyg för hela organisationen. Genomslaget i hela organisationen blir störst om cheferna med sina medarbetare äger processen. För att det här ska fungera behöver alla chefer vara med och utveckla detta arbete. Det strategiska arbetet kommer att förstärkas och medvetenheten för mål och uppdrag i verksamheten kommer att bli större.

Samverkan har skett i projektet och har upplevts värdefull. När projektet startade i samband med att Göta samarbetet påbörjades, var medvetenheten lägre kring projektet. Idag upplevs

projektet som mycket bra och att har varit positivt att få någonting utöver det vanliga. Därmed har också Göta samarbetet fått draghjälp med att implementera samverkansperspektivet i regionen. En del som återstår i projektet är att skapa en bild av de kvantifierade målen i ansökan. Målen som finns i ansökan under genomförandefasen är:

- ✓ 90 % av målgruppen ska delta i minst en utbildningsinsats
- ✓ 80 % av projektdeltagarna ska efter projektets genomförande uppge att de har ökat sin kompetens utifrån målen i sina kompetensutvecklingsplaner
- ✓ 80 % av projektdeltagarna ska efter projektets genomförande uppge att de har ökat sin medvetenhet om jämställdhetsfrågor.
- ✓ 80 % av projektdeltagarna ska efter projektets genomförande uppge att de har ökat sin medvetenhet om tillgänglighetsfrågor.
- ✓ När projektet avslutas ska deltagarna ha verktyg för kontinuerlig kompetensutveckling

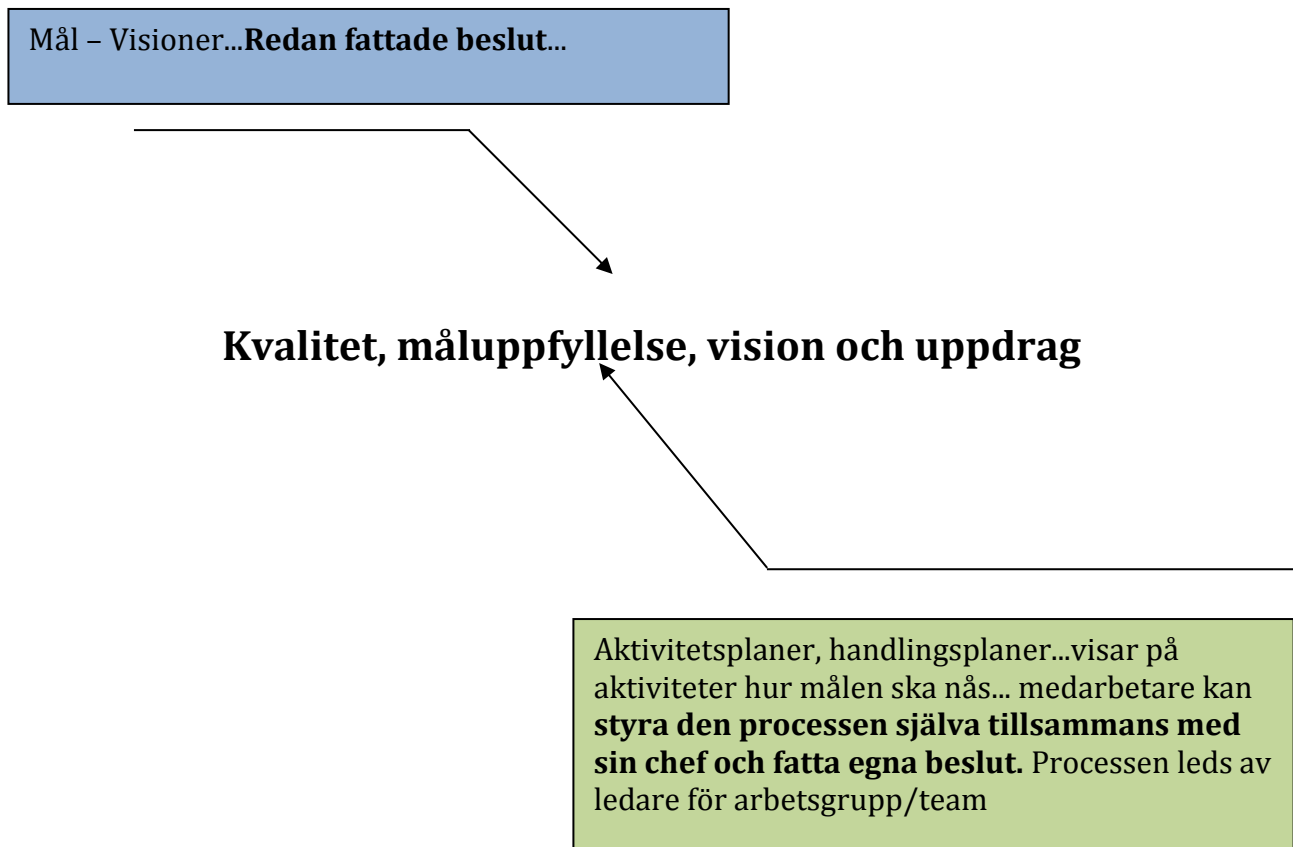
De ovanstående kvantifierade målen behöver följas upp av projektet under våren 2013. För att skapa en bild av detta är det viktigt att fortsättningsvis efter varje kursinsats låta deltagare besvara en enkel enkät som hjälper projektet att få svar på dessa ovanstående mål. Om detta inte skett ännu finns det fortfarande möjlighet att under våren låta alla medverkande svara på frågor kopplade till de kvantifierade målen. En lösning kan vara att ta upp frågan i projektrådet och i organisationens ledningsgrupp. De externa utvärderarna kan vara behjälpliga i att ta fram ett material som ger svar på ovanstående. Uppdraget med att verkställa det i organisationen ligger på ledningsnivån.

Ledningsnivåerna har stort ansvar för att skapa hållbara strukturer för utvecklingsarbetet. Kompetensutvecklingen kan ses som ett smörjmedel för organisationen. I en väl fungerande utvecklingsorganisation är det viktigt att ta tag i medarbetarnas kompetens. Roller och ansvar bör tydliggöras. Det finns ett antal viktiga nycklar för att skapa bra kvalitet som bygger på att organisationen har bra kompetens. Dessa kan bl.a. vara:

- ✓ Få mål!
- ✓ Mötesformerna behöver ses över
- ✓ Reflektion är ett absolut måste i organisationen för att skapa delaktighet och medvetenhet
- ✓ Jobba i lärcirkeln (dialogkonferens sept/okt)
- ✓ Roller och ansvar tydliggörs för att skapa förutsättningar att göra rätt sak på rätt plats
- ✓ Enkelhet och gripbarhet i kvalitets- och kompetensplaneringsarbetet så att man snabbt kan skapa förändring, utveckling och förstärka arbetsmiljön för alla anställda
- ✓ Viktigt att följa upp målen kontinuerligt på olika ställen i organisationen
- ✓ Chef- och medarbetarskap – två viktiga roller med olika ansvar, för en väl fungerande organisation
- ✓ Kommunikation (intern och extern)
- ✓ Skapa handlings-, aktivitetsplaner (en för varje chefsansvar) med utgångspunkt i verksamhetens uppdrag i befintliga måldokument

Det talas ofta om en lärande organisation där olika nivåer kommunicerar med varandra, horisontellt och vertikalt. En transparens bör finnas för att inte göra flera saker på flera håll i organisationen. Roller och ansvar bör vara så tydliga att detta ej sker. Vikten av ett strategiskt arbete kommer att visa sig när det gäller den upplevda arbetsmiljön och tryggheten på arbetsplatsen. Det finns två perspektiv i kvalitets- och utvecklingsarbetet där kompetensplanering är en del.

Det finns en övergripande styrning där en organisation behöver förhålla sig till redan fastställda mål och riktlinjer. Utifrån dessa riktlinjer skapas organisationen (fig 1.). Det finns även en nivå som kan kallas för motorn i hela verksamheten. Det är den nivå där chefer tillsammans med medarbetarna diskuterar uppdrag och mål, skapar aktivitetsplan (enkel) som går att följa upp. Den viktigaste delen i allt kvalitetsarbete är den där det nära arbetet utförs. Det arbetet som sker mot låntagare och besökare ger organisationen ett bra mått på kvaliteten. I de fall det uppdragas brister, behöver kompetensutveckling skapas för att fylla igen luckor som uppstått.



Figur 1. Figur 1 visar ett tänkbart utvecklingsarbete som präglas av fokus på övergripande styrning samt delaktighet hos team som ska sätta ord på hur mål ska nås. Detta för att skapa delaktighet på alla nivåer.

Personalens kompetens ska matcha bibliotekens förändrade roll i samhället. De identifierade kompetensglapparna ska fyllas igen. Skapas detta kan det bidra till att handlingsberedskap utvecklas för att klara nya utmaningar. Ledarskapet är viktigt för att kommunicera nya behov i samarbete med medarbetarna för att möta bibliotekens nya roll i samhället för bl.a. politiken, omvärlden och medarbetare. Genom kompetensutveckling kopplat till

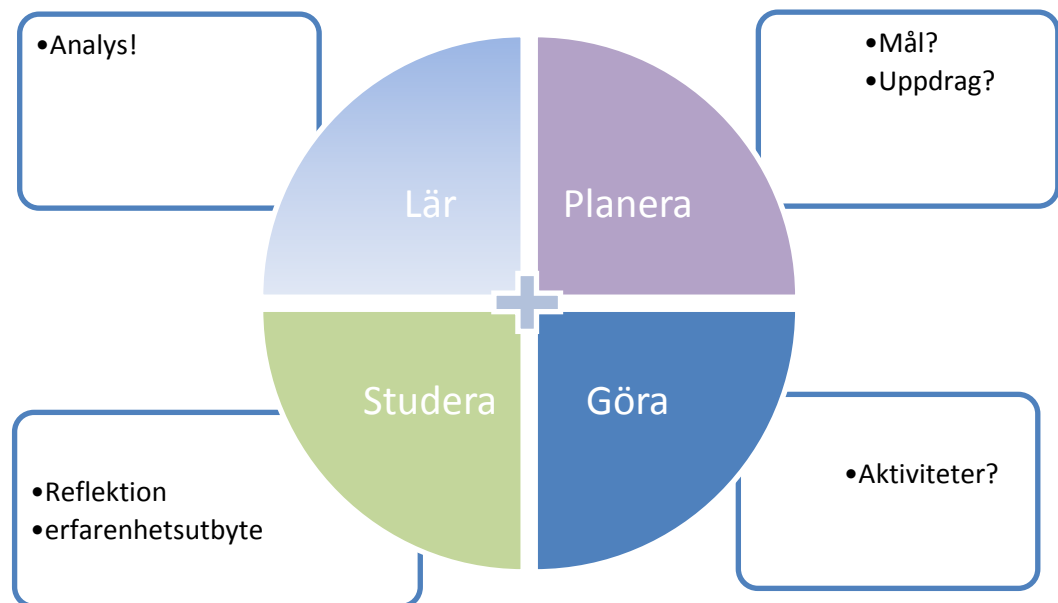
verksamhetens mål ökar anställningsbarheten och kompetensutvecklingen bidrar då också till att förstärka kvaliteten i verksamheten.

I lärcirkeln som togs upp vid dialogkonferenserna finns hela utvecklingsprocessen presenterad i fyra steg. Dessa är:

- ✓ Planera
- ✓ Göra
- ✓ Studera
- ✓ Lär

Många organisationer fastnar vid de första två stegen. De planerar och gör, planerar och gör. Att stanna upp och reflektera över det man har gjort kan spara både tid och effektivisera arbetet. Vanligtvis följer man inte upp och utvärderar målen och aktiviteter som man har gjort på grund av tidsbrist. Men att regelbundet utvärdera verksamheten och alla projekt som finns, kan man spara mycket tid och fokusera istället på det som är relevant för uppdraget.

- Koppla ihop kompetensplanering med kvalitetsarbete. Man pratar för lite om uppdrag. Vad är mitt uppdrag?



- **Att sikta och träffa rätt!**

- Diskutera uppdraget! För att få en bra kompetensplanering gäller det att diskutera på alla enheter vilket är uppdraget för medarbetaren.

Kompetensplanering är smörjmedlet för en organisation för att nå och förstärka kvalitet. De fortsätter inte till fjärdedelen studera, reflektera och analys i erfarenhetsutbyte. Cheferna

brukar dock säga att det inte finns tid till det. Även medarbetarna har denna känsla. Konsekvenserna blir att man kan hamna fel och gå ifrån uppdraget. Man siktar då snett, vilket kan få oönskade arbetsmiljöeffekter. För mycket top-down styrning, där det inte finns tid för reflektion eller för många mål gör att delaktigheten minskar. I figur 1 visas en styrningsmodell som kopplar på hela verksamheten – chefer och medarbetare. Projekt och utvecklingsarbete i en organisation bör resultera i:

- Högt genomslag över tid
- Ökad Hållbarhet
- En förstärkning av styr- och uppföljningsprocesserna

En knäckfråga är att sprida ett tänk i organisationen som ökar möjligheten för att bibehålla och förstärka kvaliteten med hjälp av kompetensutvecklingsinsatser. Reflektion är viktig för att öka medvetenheten för organisationens uppdrag och mål. Under hösten har det varit viktigt att vi har träffats och diskuterat i fokusgrupper, egna möten, dialogkonferenser och getts möjlighet att tydliggöra projektet. Vikten av kommunikation i olika perspektiv har blivit tydlig. Som någon sa; *Bra och viktigt att vi får ta tag i det här* får spegla hur viktigt chefer och medarbetare tycker dessa frågor är för framtida verksamhet. I organisationer är det ofta så att man tittar ofta på slutresultat, men inte på det viktiga processarbetet. Att hitta sätt i det dagliga arbetet att arbeta med detta visar sig vara framgångsrikt. Fokus ligger då på att innan man skapar aktiviteter så sätt tydliga mål upp utifrån de måldokument som finns i verksamheten.

Det finns funderingar över hur det ska genomföras på hemmaplan och hur uppföljningar ska ske. Detta behöver diskuteras på strategisk nivå, som sätter ramarna för hur arbetet ska gå vidare. Likvärdigheten i organisationen är viktig eftersom regionens nu gått in i Göta samarbetet och det ställer krav på att riktlinjer skapas som är gripbara och enkla att följa upp och utvärdera. Om det finns en kommunikationsplan är det viktigt att det blir ett levande dokument. Det gäller också för aktivitetsplaner och kompetensplaner att de ska vara levande dokument. När det gäller olika aktiviteter är det viktigt att kunna svara på nedanstående frågor:

- ✓ För vem?
- ✓ Vad?
- ✓ Hur?
- ✓ Varför?

Ovanstående metafrågor hjälper organisationen att skapa levande dokument som är kopplade till rådande uppdrag. När grupper bildas är det viktigt att definiera deras roll och på vems uppdrag de arbetar. Nedanstående rubriker kan användas för att definiera grupper med särskilt uppdrag:

- ✓ Syftet med gruppen
- ✓ Deltagare i gruppen
- ✓ Innehåll/aktiviteter
- ✓ Ordförande?
- ✓ Särskilda uppdrag
- ✓ Möten

- ✓ Avstämning med ansvarig chef/uppdragsgivare, ägare

Projektet BESÖK uppvisar god måluppfyllelse så här långt i projektet enligt de uppställda målen i ansökan. För att skapa en medveten organisation där medarbetarnas upplevelse av den egna arbetsmiljön är god spelar ledaren en stor roll.

Åtgärder och utveckling av projektet

Bl. a visar sig åtgärder för utveckling av projektet:

- ✓ Skapa strukturer för kvalitetsarbetet där kompetensutvecklingsinsatserna kopplas till mål, verksamhetens uppdrag
- ✓ På lednings- och medarbetarnivå – reflektera över verksamhetens uppdrag
- ✓ Skapa likvärdiga strukturer för kvalitetsutvecklingsarbete (handlingsplaner/aktivitetsplaner)
- ✓ Förstärk arbetet med att hitta aktiviteter som leder mot uppsatta mål i verksamheten
- ✓ Sätt fokus på att beskriva måluppfyllelsen för de kvantifierade målen i ansökan
- ✓ Hitta enkla strukturer för kompetensplanering utifrån varje chefsansvar
- ✓ Definiera grupper som skapas enligt presenterad modell.

Projektet går nu under våren 2013 in i slutfasen och en del utbildningar och aktiviteter kvarstår. Bedömningen görs därmed att målen kommer att kunna uppfyllas i och med projektslutet. Den strategiskt viktiga frågan blir nu att under våren diskutera hur projektet ska implementeras i den reguljära verksamheten och det startade Göta Samarbetet.