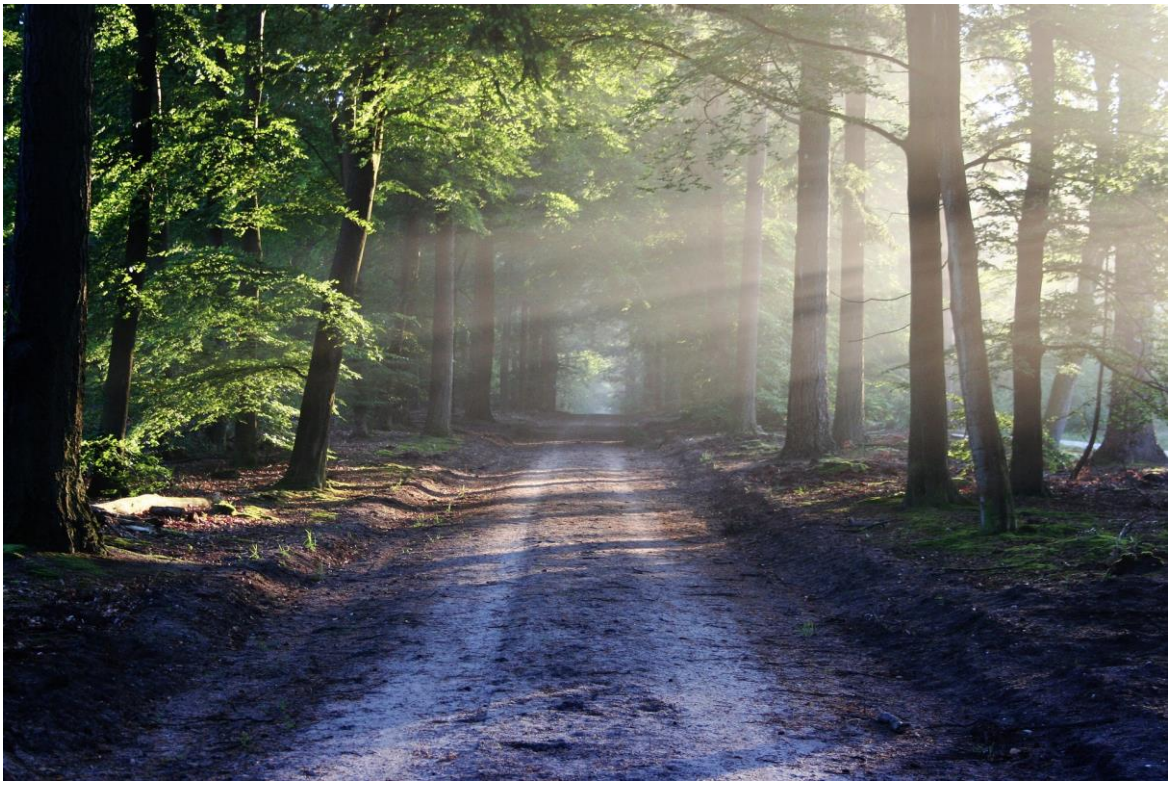
PROJEKT KOMPETENS I KRONOBERG
SMÅLAND OCH ÖARNA



RESULTAT OCH ERFARENHETER FRÅN ETT KOMPETENSUTVECKLINGSPROJEKT

SLUTRAPPORT UTVÄRDERING

PROJEKTPERIOD 2017-11-15 – 2020-01-15

Förord

Att som utvärderare på nära håll få studera den både utvecklande och utmanade process som ett utvecklingsprojekt som Kompetens i Kronoberg med nyskapande och metodutvecklande ambitioner medför, är en synnerligen spännande och lärande utmaning. Projekt Kompetens i Kronoberg har varit ett kompetensutvecklingsprojekt av just denna karaktär och lärdomarna har varit både rikliga och överraskande.

Vi har följt projektet under dess projektperiod, från hösten 2017 till vintern 2019, i syfte att studera projektets utveckling av kompetenshöjande insatser för medarbetare och chefer i små- och medelstora företag (SMF) i Kronoberg. Vi har även studerat projektets organisering såväl som resultat och effekter av utbildnings- och coachande insatser.

Mer om såväl lärdomar och effekter återfinns i denna slutrapport som ger en grundlig analys av projektet. I de 2 tidigare delrapporterna beskrivs och analyseras mer ingående projektets förändringsteori och analysfas samt arbetet med att organisera och genomföra projektets insatser i en ständigt föränderlig omvärld.

Föreliggande rapport riktas primärt till projektledningen, projektets styrgrupp, Business Region Kronoberg och ESF. Vi är emellertid övertygade om att utvärderingen också lyfter fram resultat och erfarenheter som kan vara av generellt intresse för alla som är engagerade i frågor om framtida kompetensutveckling och kompetensförsörjningsfrågor för små- och medelstora företag.

Kristianstad i december 2019

Lars Dahlberg
Utvärderare

Martin Persson
Utvärderare

Om utvärderarna

Martin Persson (f. 73) är sedan 20 år tillbaka verksam inom högskoleväsendet, där han arbetar med utbildning och utvärdering med speciell fokus på arbets- och organisationspsykologi samt lärande i arbetslivet. Han är också sedan många år verksam som fristående konsult med bl. a. ett flertal utvärderings-, följeforsknings- och utredningsuppdrag för såväl privat som offentlig sektor.

Lars Dahlberg (f. 62) har en bakgrund inom högskoleväsendet, där han arbetat med utbildning och forskning inom arbetsvetenskap och här särskilt olika gruppers villkor och förutsättningar på arbetsmarknaden. Lars har vidare en bred arbetslivserfarenhet som utvärderare och utredare åt offentlig sektor. Han är även verksam som konsult med inriktning på processledning och utvärdering.

Tillsammans och var för dig har de båda utvärderarna/ följeforskarna sedan år 2000 genomfört fler än 50 större utvärderingsuppdrag för såväl privata företag, statliga myndigheter och offentliga organisationer såsom Af, FK, Polisen, Räddningstjänsten, Migrationsverket, Svenska ESF-rådet, Tillväxtverket, ALMI-bolag, länsstyrelser, regioner, kommunala samordningsförbund och enskilda kommuner.

Innehåll

Kort sammanfattning
- *projektets utveckling och resultat hösten 2019*.....4

1. Projektet Kompetens i Kronoberg,
- *bakgrund och utlysning*.....7

2. Resultat och effekter av projektets
- *Kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare*.....14

3. Resultat och effekter av projektets
- *coachningsinsatser inom kompetensförsörjning*.....23

4. Exit – Efter projektet, organisering och utveckling.....35

5. Projektets arbete med de horisontella principerna
- *Har aktiviteterna genomförts med hänsyn till jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering?*.....37

Bilagor

1) Enkät, personal som tagit del av kompetensutveckling
2) Kursutvärderingar 2019
3) Projektets utbildningskatalog (pdf)
4) Deltagande företag tom 191031
5) Intervjuguide
6) Delrapport 1. Ex-ante utvärdering.
7) Delrapport 2. Preliminära resultat.
8) Exkurs – Om beslutsfattande i organisationer

Kort sammanfattning

- *Projektets utveckling och resultat, hösten 2019*

Övergripande slutsatser

- Projektet Kompetens i Kronoberg har *(enligt vår bedömning)* lyckats med ansatsen att ta ett helhetsgrepp på kompetensförsörjningsfrågan genom att noggrant kartlägga de lokala företagens behov och låtit dessa styra vilka insatser som erbjuds. *(Se Delrapport 1: Ex – ante utvärdering för en utförlig analys).*

- Insatserna som ges i de lokala företagen är både direkt nyttoorienterade och strategiskt riktade mot framtida utmaningar och företagens kompetensförsörjningsbehov. Utbildningarna och insatserna har vidare erbjudits i ett format med generellt låga kostnader, rimlig tidsåtgång, på nära avstånd och med ett väl anpassat språkbruk och innehåll som tagit sin utgångspunkt i företagens verksamheter och föreliggande behov vilket rönt mycket stor uppskattning av företagen.

Projektet Kompetens i Kronoberg.

Kompetens i Kronoberg är initierat av nätverket för kommunernas näringslivschefer vilket samordnas av Region Kronoberg som också är projektägare. Målgruppen för projektet är små och medelstora företag i Kronobergs län med upp till 250 anställda. Insatserna i projektet vänder sig till både arbetsgivare och arbetstagare. Totalt har 30 företag och ca 800 anställda, män och kvinnor, kollektivanställda, chefer och ägare deltagit i projektets kompetensutvecklande och coachande insatser. Projektet innehåller följande fyra aktiviteter:

- ✓ Gemensam kartläggningsmetod av företagens behov av kompetens – vilka skall leda till väl underbyggda:
  a. Coachningsinsatser för att främja företagens strategiska kompetensförsörjningsarbete.
  b. Konkreta kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare.
  c. Undersöka möjligheten och förutsättningarna till en gemensam digital utbildningsplattform riktad mot näringslivet.

Att organisera kompetensutveckling på företagens villkor

De hittills genomförda kompetensutvecklingsinsatserna för de lokala företagen har fått ett mycket gott mottagande. I intervjuer med företagen så betonas att det att det goda mottagandet till stor del möjliggjorts av organisatoriska faktorer då utbildningarna erbjudits i ett format med:

1) Låga kostnader
2) Rimlig tidsåtgång och på ett nära avstånd
3) Ett väl anpassat språkbruk
4) Övningar och föreläsningar har tagit sin utgångspunkt i företagens egna verksamheter
5) Möjlighet till processtöd och individuell handledning i autentiska problem och *"case"*
6) Stor flexibilitet och lyhördhet från projektledaren

Effekter av företagens deltagande i projektet

De effekter som såväl företagsledningarna som medarbetarna lyfter fram kopplat till att insatsen organiserats *"på företagens villkor"* enligt ovan är att:

- ➢ Företagen skickat ett flertal anställda på samma utbildning vilket i sin tur har bidragit till ökad spridning och förståelse för utbildningens innehåll på företaget lokalt.

- Både medarbetare och ledning har valt att gå ett flertal olika kurser vilket i sin tur bidragit till en stadigare förankring av vikten av kompetensutveckling.
- Detta har i sin tur, bidragit till att begreppet strategisk kompetensförsörjning fått en något bredare och djupare förförståelse och förankring i företagen och även mellan olika lokala företag. Se kapitel 2 & 3 nedan.
- Deltagarna har erhållit fördjupade kunskaper och förståelse kring mångfald, tillgänglighet och jämställdhet i arbetslivet. Se kapitel 5 nedan.
- Väsentliga erfarenheter och kunskap har erhållits för att framgent kunna utveckla arbetet med kompetensförsörjning för små och medelstora företag i Business Region Kronobergs regi. Se kapitel 4 nedan.

Praktiska effekter för deltagande företag.

Primära resultat och effekter som projektet bidragit till (se kapitel 3 nedan):

- Förbättrad och ökad intern kommunikativ förmåga vilket bidragit till positiva sociala arbetsmiljöeffekter.
- Stärkt egen analysförmåga
- Bättre förståelse och beredskap för strategisk kompetensförsörjning och employer branding.

Att skapa intresse och efterfrågan för kompetensförsörjningsfrågor

Av de 12 företag som i enkäten under kartläggningsfasen angav att de inte tidigare ägnat kompetensförsörjningsfrågor någon uppmärksamhet eller som svarat vet ej har 9 stycken valt att gå vidare med processtöd. Vidare har 3 företag även anmält sig till *Kompetenskartläggning*. Utfallet bör således betraktas som gott.

I våra intervjuer med deltagande företag beskrivs projektet insatser som ett ”helt paket” i form av:

1) Kartläggningsfas med enkät till företag. *Att få beskriva och önska sig insatser.*
2) Kartläggningsfas med intervjuer med företagsledning. *Att få förklara verksamheten och bli förstådd.*
3) Utbildningskatalog/erbjudande. *Verklig insats. Att själv få bestämma och prioritera insatser.*
4) Deltagande i utbildning. *Att uppleva och lära.*
5) Möjlighet att påverka och få gehör för nya utbildningar under hela projekttiden. *Samverkan.*

En slutsats från intervjuerna med företagen är att det är först i steg 4 som *intresset för ämnet* och även *andra utbildningar (fortsatt kompetensutveckling)* vaknar på allvar samt att *en helhetsbild skapas av nyttan med utbildningarna* för de deltagande företagen och dess medarbetare.

Att skapa tillit och förtroende som extern utvecklingsaktör (projektmedarbetare och processtödjare)

En förutsättningslös form för processtöd och coachande insatser utifrån företagens situation framstår som en nyckelfaktor. Det är väsentligt att inte ge intrycket av att sälja en färdigpaketerad tjänst eller något allmänt koncept. Detta bidrar till att företagen känner sig ”fredade” och att inga dolda kostnader eller annan merförsäljning förväntas tillkomma vilket är en god grund för ett tillitsfullt samarbete.

Genomgående ges i enkäten mycket höga och positiva skattningar av utbildningarnas bidrag både till individens kompetens och nytta på den egna arbetsplatsen samt inte minst en social påverkan på arbetsplatsen som pekar på ökat samförstånd. Effekten beskrivs i Delrapport 1, Ex ante

utvärdering, som en form av kultivering av företagen och dess anställda till en form av intresse- och handlingsgemenskap (COP).

Detta kan inte attribueras enbart till utbildningarna i sig utan även till deras synnerligen väl anpassade upplägg och det faktum att flera deltagare både chefer, arbetsledare och anställda i mycket stor utsträckning valt att gå flera olika utbildningar. Av väsentlig betydelse är med stor sannolikhet även att det funnits tillgång till coachande insatser inom *Ledarskap för chef/VD, Kompetenskartläggning, Processtöd* och även i insatserna *Projektledning* och *Ledarskap för arbetsledare* samt att dessa i bidragit till fortsättningsutbildningar i *nybildade nätverk av olika företagsledare.* Detta innebär att frågorna och företagens utmaningar kan hållas vid liv under en längre tid då de annars riskerar att nedprioriteras till följd av ständiga förändringar i företagens omvärld och affärsförutsättningar.

De deltagande företagen lyfter särskilt fram projektledarens engagemang och lyhördhet och att det under hela projekttiden funnits möjlighet att få gehör för nya idéer och inspel avseende utbildningar och dess organisering genom gott samförstånd och samverkan. Detta kan också uttryckas som att analysfasen aktivt varit levande under hela projekttiden.

Slutsatser

Resultaten i denna rapport pekar på att projektet Kompetens i Kronoberg har uppfyllt projektets målsättningar vad gäller att de lokala företagen:

- ✓ på kort sikt erhållit den kompetens de behöver och efterfrågar för att kunna behålla och eventuellt utveckla sin verksamhet.
- ✓ fått konkreta och användbara verktyg för sitt kompetensförsörjningsarbete.
- ✓ höjt kunskapsnivån kring de horisontella perspektivens betydelse och vad ett strategiskt arbete med dessa kan ge för möjligheter.

Detta får antas ha bärighet för projektets långsiktiga mål

- ✓ Att höja kunskapsnivån i företagen för att öka deras konkurrenskraft.
- ✓ Att företagen får ökad kunskap om befintliga möjligheter till kompetensutveckling och utbildning.
- ✓ Att finna överförbara metoder till nytta för många fler.
- ✓ Att öka arbetstagarnas förutsättningar och möjlighet till rörlighet på arbetsmarknaden och bidrar till arbetstagarnas livslånga lärande.

Hur stor eller betydelsefull effekten är förblir dock en fråga som empiriskt har sitt svar i framtiden, vilken vi idag endast kan spekulera om.

1. Projekt Kompetens i Kronoberg, bakgrund och utlysning

Inledning - om utvärderingen

Vid utvärdering arbetar vi under devisen att vara verksamhetens ”kritiska vänner”, dvs. att stödja verksamheten, dess ledning och medarbetare men samtidigt förbehålla oss rätten att vara konstruktivt kritiska och på detta sätt bidra till en bättre styrning mot uppställda mål eller revidering av dessa p.g.a. t.ex. betydande omvärldsförändringar/ändrade förutsättningar.

De utvärderingsfrågor som uppdraget förväntas ge svar på är:

- Vilka effekter får de kompetenshöjande insatserna för målgruppen?
- Vilka effekter får coachningsinsatserna för målgruppen?
- På vilket sätt kan vi mäta och följa upp målgruppen, i syfte för att få en kännedom om målgruppen *stärks,* arbetar *strategiskt* med sin kompetensförsörjning samt möter den *ökade efterfrågan* på kvalificerad kompetens.
- Genomförs aktiviteterna med hänsyn till jämställdhet, tillgänglighet och mångfald.
- I vilken utsträckning har projektet nått sitt mål gällande metod för kartläggning och kan denna överföras till nytta för fler?

1.1 Utvärderingens genomförande

Dokumentstudier

Inför arbetet med föreliggande slutrapport har vi förutom de styrande dokumenten; Socialfondsprogrammet 2014-2020, Regional handlingsplan för Europeiska socialfonden 2014-2020, Småland och Öarna, Socioekonomisk analys Småland med Öarna (ESF), OECD Territorial Reviews Småland – Blekinge och utlysningen ”Småland och Öarna – Omställning av kompetens”, diarienummer 2017/00124, tagit del av projektets inledande rapporter avseende analys- och planeringsfasen; 6 lägesrapporter avseende projektets framskridande under 2018- 2019, diarienummer 17RK1121, Projektets avstämningsrapport vid övergång till genomförande fas, diarienummer 2017/00314, Projektets ansökan, diarienummer 2017/00314, Kontigos rapport Kompetensförsörjning i små och medelstora företag i Kronoberg - En kartläggning av kompetensbehov och -utmaningar hos SMF inom industrisektorn samt projektets producerade Utbildningskatalog.

Deltagande i möten, deltagande observationer och intervjuer

Utvärderaren har deltagit i uppstartsmöte med projektledningen i Växjö aug 2018, medverkat vid frukostmöte för projektdeltagande företag, Växjö sept 2018 samt deltagit i projektets styrgruppsmöte i Ljungby 4 april och 17 oktober. I november 2019 hölls ett möte med projektledaren och givaren av processtöd där resultat och erfarenheter från projektet systematiskt beskrevs och diskuterades. Deltagande observationer har genomförts vid inspirationsföreläsningen i Växjö 24 januari och vid sista kursdagen för insatsen Ledarskap för VD/chef i Öja 16 maj.

Intervjuer har under våren 2019 gjort med 9 företagsledare samt utbildningsgivarna för kurserna Ledarskap VD/chef och Ledarskap för arbetsledare samt vid ett flertal tillfällen med givaren av insatsen Processtöd. Under hösten 2019 har 24 intervjuer genomförts med 18 olika företags VD/chef och HR-ansvariga. Två fokusgruppintervjuer har genomförts med flera projektdeltagare ute på företag. Intervjuer och samtal med utbildningsgivare inom ledarskap, projektledning och processtöd har genomförts under våren och hösten 2019.

Därtill har utvärderaren kontinuerligt haft en mycket omfattande (> 50 timmar) telefonkontakt med projektledaren i syfte att stämma av projektets progression och bistå med stöd avseende tolkningen av resultaten från analysfasen och tillkommande händelser vid projektets organisering samt beaktandet av de horisontella principerna. Utvärderarna har haft tillgång till rådata från enkäter och intervjuer från analysfasen för komparativa jämförelser.

Enkätundersökning

Enkäter till deltagare i utbildningarna har skickats ut fr.o.m. maj 2019 och redovisade resultat bygger på enkätsvar fram t.o.m. vecka 44 2019. Totalt har 246 enkäter distribuerats och svar har erhållits av 91 respondenter, d.v.s. en svarsfrekvens på 37 %.

1.2 Utlysningen Småland och Öarna - Omställning av kompetens, 2017/00124

Projektet Kompetens i Kronoberg ingår i programområde 1 under utlysningen Småland och Öarna - Omställning av kompetens, 2017/00124 med specifikt mål att: Stärka ställningen på arbetsmarknaden för i huvudsak sysselsatta kvinnor och män, men även för personer som står långt från arbetsmarknaden, och tillgodose arbetsmarknadens behov av arbetskraft och kompetens genom kompetensutveckling som utgår från verksamhetens krav och arbetsmarknadens behov.

Projekt inom denna utlysning ska arbeta med insatser som stärker anställda kvinnor och män på företag med behov av kompetensutveckling för att möta behovet av en komplexare industri och tillverkning. Projekt inom utlysningen förväntas att på kort sikt resultera i att målgruppen stärks och möter den ökande efterfrågan på kvalificerad kompetens på arbetsmarknaden.

För att bidra till omställning av kompetens i Småland och Öarna utlyser Svenska ESF-rådet medel för att kompetensutveckla personal och bredda rekryteringsunderlaget till regionens företag. För fortsatt regional utveckling bör anställda och företagare ställa om och/ eller fördjupa sin kompetens samt bredda den tillgängliga rekryteringsbasen genom att arbeta med icke-diskriminering och den könssegregerade arbetsmarknaden. Arbetsgivare bör också genom projektets insatser påbörja ett kompletterande systematiskt kompetensförsörjningsarbete och genom detta eventuellt upptäcka möjligheter till s.k. jämkning vid tillsättande av nya tjänster eller rekrytering av medarbetare.

1.3 Projektet Kompetens i Kronoberg.

Bakgrund

Kompetens i Kronoberg är initierat av nätverket för kommunernas näringslivschefer vilket samordnas av Region Kronoberg. Näringslivet i Kronoberg utgörs till stora delar av små och medelstora företag inom tillverkningsindustrin. Behovet av kunskapshöjning bedöms vara stort för att företagen ska kunna bibehålla och utveckla sin konkurrenskraft liksom behovet av att kunna attrahera unga och framförallt kvinnor till tekniska yrken. Initiativet till projektet bygger på en pilotstudie som genomförts i Ljungby kommun i samverkan med Region Kronoberg inom ramen för Kompetensplattformsuppdraget. Initiativet utgör också insats A i handlingsplanen för Kompetensförsörjningsstrategi för Kronobergs län 2016-2025. Studien från Ljungby syftade till att beskriva utvecklingsarbetet med kompetensförsörjningsfrågor vilket näringslivschefer lokalt hade svårt att aktivt medverka i och genomföra p.g.a. brist på resurser. Denna presenterades hösten 2016 i nätverket för näringslivschefer vilka såg värdet av en gemensam insats och utifrån pilotstudien initierade ett länsövergripande kompetensprojekt. Projektet har även förankrats i Kompetensforum Kronoberg vilka utgör samhandlingsmotorn i det regionala kompetensförsörjningsarbetet.

Målgrupp

Målgruppen för projektet är små och medelstora företag i Kronobergs län med upp till 250 anställda. Insatserna i projektet vänder sig till både arbetsgivare och arbetstagare. Ursprungligen beräknades målgruppen till 800 personer varar 200 kvinnor (25%) vilket i september 2018 reviderats till 572 personer varav 115 kvinnor (20%). I oktober 2019 var 30 företag av ursprungligen 35 aktiva i projektet. Preliminära beräkningar i november 2019 pekar enligt projektledningen på att antalet unika deltagare kommer att överstiga 800 vid projektets slut.

Projektets aktiviteter

Projektet innehåller följande fyra aktiviteter:

- ✓ Gemensam kartläggningsmetod av företagens behov av kompetens – vilka skall leda till väl underbyggda:
    a. Coachningsinsatser för att främja företagens strategiska kompetensförsörjningsarbete.
    b. Konkreta kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare.
    c. Undersöka möjligheten och förutsättningarna till en gemensam digital utbildningsplattform riktad mot näringslivet.

1.4 Syfte och mål med Kompetens i Kronoberg

Kartläggningen

Målet med kartläggningen är dels att arbeta fram en *gemensam och länsövergripande kartläggningsmetod* vilken sedan kan utvecklas och användas återkommande med lämpliga intervall. Kronoberg får därmed tillgång till en fördjupad bild av kompetensbehoven som kompletterar Arbetsförmedlingens återkommande prognos och som kan användas i flera olika sammanhang.

Utfallet av kartläggningen inom projektets ram har också som mål att få fram ett *väl underbyggt underlag inför projektets genomförandedel för att kunna planera och genomföra de kompetenshöjande insatserna.* Dessa består i coachning kring företagets strategiska kompetensförsörjningsarbete samt kompetensutveckling av arbetstagare och arbetsgivare. Kartläggningen ska bland annat visa vilka företagens kompetensbehov är på kort och lång sikt, vilka behov som finns av stöd kring det strategiska kompetensförsörjningsarbetet och vilka behoven är av stöd kring arbetet med jämställdhet, mångfald och tillgänglighet. Fysiska besök med intervjuer genomförs av varje kommuns näringslivsansvarig och/eller projektledaren i samtliga företag som medverkar i projektet. Därtill görs utskick till en större grupp företag i varje kommun, flera av dessa kan efter analysdelens avslutande komma att bli aktuella för medverkan i genomförandedelen.

Konstruktion av enkäter och analys av data samt transkribering av intervjuer och analys av rådata har efter upphandling anförtrotts till Kontigo AB. (*Resultat och utfall av kartläggningsinsatserna beskrivs i delrapport 1 Ex-ante utvärdering.)*

Coachningsinsatser

Syftet med coachningen kring företagens strategiska kompetensförsörjningsarbete är att:

- ✓ höja kunskapsnivån i företagen för att öka deras konkurrenskraft.
- ✓ att företagen får konkreta och användbara verktyg för sitt kompetensförsörjningsarbete.
- ✓ att höja kunskapsnivån kring de horisontella perspektivens betydelse och vad ett strategiskt arbete med dessa kan ge för möjligheter.
- ✓ att företagen får ökad kunskap om befintliga möjligheter till kompetensutveckling och utbildning.
- ✓ att finna överförbara metoder till nytta för många fler.

Kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare

De direkt kompetensutvecklande insatserna syftar till att höja konkurrenskraften i företagen. De syftar också till att öka arbetstagarnas förutsättningar och möjlighet till rörlighet på arbetsmarknaden och bidrar till arbetstagarnas livslånga lärande. Ökad möjlighet till rörlighet på arbetsmarknaden gynnar i förlängningen den regionala tillväxten, då kompetensen kan tillvaratas och matchas mot efterfrågan. Målet för de kompetensutvecklande insatserna är att företagen i det kortare perspektivet ska *erhålla den kompetens de behöver och efterfrågar* för att kunna *växla upp sin verksamhet*. Projektet antas i vissa fall, kan designa och skräddarsy efterfrågade utbildningar vilket underlättar för företagen att avsätta resurser för att medverka.

Undersöka möjligheten till en gemensam digital utbildningsplattform riktad mot näringslivet.

Syftet med att undersöka möjligheterna för en digital utbildningsplattform är att underlätta och därmed stimulera fler företag och arbetstagare till den kompetensutveckling som krävs för att höja konkurrenskraften. Målet med aktiviteten är att få fram ett underlag som besvarar vem som kan och bör äga och driva en sådan plattform, dess innehåll och samverkanspartners.

1.5 Aktiviteter kopplade till de horisontella principerna.

Syfte

- ✓ Ökad kunskap om de horisontella perspektivens möjligheter och nytta samt verktyg för att arbeta med dessa.
- ✓ Kompetenscoachning i medverkande företag vilken leder till att företagen fortsätter att arbeta strategiskt med sin kompetensförsörjning *inklusive de horisontella perspektiven.*

Indikatorer

Indikatorerna för aktiviteten angavs ursprungligen som genomförd och utvärderad coachning i medverkande företag, konkreta verktyg för strategiskt kompetensförsörjningsarbete och höjd kunskapsnivå om kompetensutveckling och utbildning *inklusive de horisontella perspektiven*.

Dessa insatser återfinns i första hand inom ledarskapsutbildningar, projektledning och processtöd/coaching och som en del av inspirationsföreläsningen den 24 jan 2019.

Projektet anger i avstämningsrapporten att djupintervjuer med medverkande företag bidragit till att skapa en medvetenhet och vilja till kompetensutveckling och att även lyfta jämställdhets-tillgänglighets- och mångfaldsfrågor. Intresse föreligger för att göra kompetensinventeringar, arbeta med varumärket, nätverk, viljan att utbilda sin personal och viljan till att skapa en samverkan med universitetet enligt analysen av de transkriberade intervjuerna med företagsledare från kartläggningsfasen.

*Utvärderarens kommentar. I ansökan framställs att "konkret stöd och konkreta verktyg" **ska** nå på något sätt och användas för ett framgångsrikt arbete med framtida kompetensförsörjningsfrågor som på ett förtjänstfullt sätt bidrar till ökad mångfald i företagen. I avstämningsrapporten skrivs dessa istället som målsättningar som mer riktar sig mot en normativ tanke "om att lyfta vikten av jämställdhet". Skillnaden kan möjligen attribueras till att i ursprungsansökan är utblicken regional tillväxt vilket även medför berörda myndigheters problemställningar. Dessa problemställningar finns inte nödvändigtvis representerade med samma språkbruk i det mindre lokala företaget och problemets strukturer behöver inte heller återfinnas i varje företag eller organisation.*

1.6 Erfarenheter från andra liknande projekt

– Övergripande resultat av projektet Kompetens i Kronoberg satt i ett sammanhang

Tillväxtverket[1] drog följande slutsatser utifrån ett antal fallstudier av tidigare ESF projekt avseende kompetensförsörjning:

- ”Få av projekten tar ett helhetsgrepp om företagens strategiska kompetensförsörjning, och ofta är det kriteriet kartläggning av befintligt kompetensläge som faller bort.
- Utbildning bedrivs främst genom traditionella lärformer.
- Det verkar vara en framgångsfaktor att utgå ifrån fördjupade verksamhetsanalyser av nuläge, mål, krav och omvärldsfaktorer för att utforma utbildningsinsatser. Alltså ska insatserna inte vara förbestämda.

Övergripande syfte med utlysningen Strategisk kompetensförsörjning i SMF:

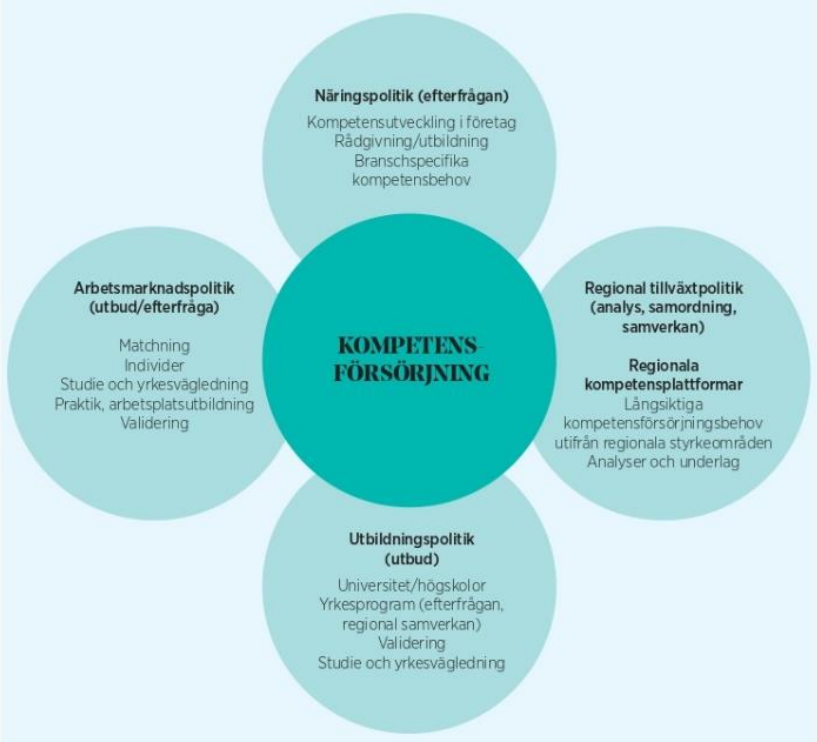
Strategisk kompetensförsörjning innebär att verksamheten analyseras i det sammanhang där den verkar för att utifrån denna analys utreda vilken kompetensförsörjning som behövs och vilken kompetensförsörjningsstrategi som kan vara lämplig för att tillgodose behoven. Strategin kan innehålla olika former av insatser som kan omfatta att ha rätt antal anställda och att de anställda har rätt sorts kompetens. Strategin kan handla om att tillföra ny kompetens till de anställda samt att hitta sätt att attrahera och rekrytera individer med rätt kompetens. Det kan även innebära att ha fungerande interna processer för lärande eller allt sammantaget. Utgångspunkten för att lyckas är att man utgår från en grundläggande analys där bl.a. företagens nuvarande verksamhet, dess produktion och bemanning sätts in i sitt sammanhang tillsammans med en relevant omvärldsbevakning. Den demografiska utvecklingen i landet medför också ett ökat behov av att ta tillvara den arbetskraft som finns. Det kan påskynda företags insikter om att i högre utsträckning bredda perspektivet på var man kan finna kompetens, hos såväl kvinnor som män, utrikes födda, personer med funktionsnedsättning, äldre och yngre.

Projektet Kompetens i Kronoberg förväntas därmed att bidra till:

- *att projektägaren byggt upp och implementerat en metod/modell för att stödja deltagande företag i att jobba kontinuerligt med sin strategiska kompetensförsörjning*
- *att en eller några personer på deltagande företag har kunskap om hur man identifierar företagets strategiska kompetensförsörjningsbehov för att i ett senare skede kunna genomföra kompetensutveckling och/eller rekrytering kopplat till företagets behov*
- *att man har kompetensutvecklat en eller några personer på deltagande företag så att de stärkt sin kunskap om hur man gör kompetenskartläggning kopplat till sin affärsutveckling*
- *att projektägaren har förslag på hur en effektiviserad samverkan mellan t.ex. myndigheter, näringsliv och utbildningssystem kan ske för att få en långsiktig lösning på hur småföretagens kunnande om kompetensförsörjning ska tryggas.*

<u>Utvärderarens kommentar avseende sistnämnda punkt ovan.</u> Att samordna aktörer på regional nivå inom domänen kompetensförsörjning är i sig ett komplext verksamhetsområde med flera aktörer, som verkar på olika arenor, utifrån olika sakfrågor, på olika nivåer och med olika målsättningar. Här möts också flera politikområden: utbildning, arbetsmarknad, näring och regional tillväxt. Se figur 1 nedan.

[1] Tillväxtverket. (2017) Strategisk kompetensförsörjning. Kartläggning av genomförda projekt och förutsättningar för framtida insatser. Stockholm, Digital: ISBN 978-91-88601-22-3 Rapport 0226



Figur 1. Olika aktörer involverade i Kompetensförsörjningsfrågor.

Ansvar och mandat är relativt tydliga på nationell och kommunal nivå inom flera områden. För den regionalt utvecklingsansvariga är rollen inte lika tydlig, i uppdraget att samordna detta komplexa arbete och dess aktörer.
För att lyckas med dialogen och samordningen behövs både incitament och uthållighet för att på sikt bygga ett välfungerande system för samarbete. Tillväxtverket[2] konstaterade 2014 att regionerna började bygga upp långsiktiga strukturer för det regionala tillväxtarbetet. Arbetet har gått från att driva en situationsanpassad regional tillväxtpolitik, via ett strategiinriktat utvecklingsarbete, till att nu vara mer systemorienterat. Ett renodlat systemorienterat arbetssätt antas ha sin bas i styrkorna i det tidigare tillväxtarbetet och det som har byggts upp utifrån förutsättningarna i regionen. Enligt Tillväxverket krävs det (som alltid) också:

- en tvärsektoriell utgångspunkt
- strukturer som har långsiktiga finansieringslösningar
- funktionella samverkansplattformar
- en omfattande kunskapsuppbyggnad
- ett utpekat mandat med tillhörande ledarskap.

Ett mer systemorienterat arbetssätt med kompetensförsörjning <u>kan</u> öka möjligheterna för ett väl fungerande tillväxtarbete totalt sett. Utvecklingen beror dock på hur väl flernivåsystemet fungerar, och på den nationella nivåns förhållningssätt till det regionala och lokala arbetet.

Utvärderarens kommentar: Kompetens i Kronoberg har enligt utvärderarens bedömning lyckats med ansatsen att ta ett helhetsgrepp genom den mycket arbetsintensiva kartläggningsfasen av <u>de lokala företagens behov och låtit detta styra vilka insatser som erbjuds,</u> Se delrapport 1, Ex – ante utvärdering. Insatserna är både direkt nyttoorienterade och strategiskt riktade mot framtida utmaningar och kompetensförsörjningsbehov för deltagande företag. Utbildningarna och

[2] Tillväxtverket (2017) Regionala kompetensplattformar - en översikt av utvecklingsprojekten mellan 2013–2017.

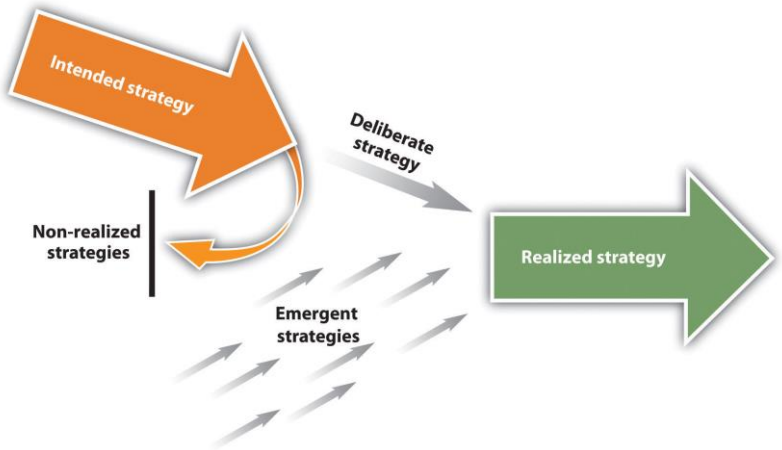
insatserna har dessutom erbjudits i ett format med låga kostnader, rimlig tidsåtgång, på nära avstånd och med ett väl anpassat språkbruk tagit sin utgångspunkt i företagens verksamhet. Detta har givit effekten att företagen har:

- *Företagen skickat ett flertal anställda på samma utbildning vilket i sin tur har bidragit till ökad spridning och förståelse för utbildningens innehåll och nytta på företaget lokalt.*

- *Både medarbetare och ledning har valt att gå ett flertal olika kurser vilket i sin tur bidragit till en stadigare förankring av vikten av kompetensutveckling.*

- *Detta har i sin tur, bidragit till att strategisk kompetensförsörjning fått en både bredare och djupare förförståelse och förankring i företagen och även mellan olika lokala företag. Dvs - att en eller några personer på deltagande företag har kunskap om hur man identifierar företagets strategiska kompetensförsörjningsbehov för att i ett senare skede kunna genomföra kompetensutveckling och/eller rekrytering kopplat till företagets behov och - att man har kompetensutvecklat en eller några personer på deltagande företag så att de stärkt sin kunskap om hur man gör kompetenskartläggning kopplat till sin affärsutveckling, helt enligt utlysningens intentioner.*

- *Under projekttiden har däremot företagen använt insatserna mer som så kallade "emergenta strategier". Se figur 2 nedan.*



Figur 2. Avsiktliga och emergenta strategier och framtida realisering

Det är inte möjligt efter så kort tid som projektet har verkat att med precision bedöma i vilken mån företagens interna framtida strategier har påverkats i en mer systematisk riktning med internt framskrivna processer av projektets insatser. Större företag uppger att de sedan tidigare har systematiska strategier för kompetensutveckling och rekryteringsfrågor men frågorna har fått en viss ny aktualitet och fördjupning och framför allt är det fler i företaget som en mer gemensam förförståelse vilket underlättar kommunikationen internt.

Mindre företag har tagit mer intryck men är inte lika bekväma med språkbruket och området. Dylika frågeställningar löses traditionellt ad hoc och med tillgängliga resurser/nätverk. De mindre företagen ser i större utsträckning just rekryteringsfrågor och employer branding som "något annat" och är mer fokuserade på intern kompetensutveckling. Detta kunde med viss möda utläsas ur de ursprungliga intervjusvaren och enkäten i analysfasen. Dock anger även respondenter från mindre företag efter projektdeltagande att just den interna kommunikationen avseende arbetes organisering och utförande "går smidigare" och "mindre missförstånd uppstår".

2. Resultat och effekter av projektets,
- *kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare.*

Nedan redovisas medarbetarnas upplevelse och effekter av de olika utbildningar (kompetensutveckling) som genomförts i projekt Kompetens Kronoberg. Texten inleds med en översikt av antalet utbildningar samt hur enkäten genomförts. Därefter ges en resultatredovisning och sist en sammanfattande bild av vilka effekter som kompetensutvecklingen skapat för medarbetarna och företagen.

I utvärderingen av kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare för deltagare under perioden jan 2019 till 31 okt 2019 ingår utbildningarna nedan. Angivelser av antalet unika deltagare per kurs nedan är högst preliminärt till följd av tekniska problem i samband med byte av IT system i Region Kronoberg och icke oväsentlig eftersläpning i närvarorapporteringen från deltagarna.

- Excel grund 51 deltagare
- Ritningsläsning 40 deltagare
- Programmering 10 deltagare
- Produktionsekonomi 60 deltagare
- Projektledning 50 deltagare
- Ledarskap för arbetsledare 55 deltagare
- Praktisk pedagogik 6 deltagare
- Lean 18 deltagare *(+ 120 deltagare i nov 2019)*
- Excel forts 19 deltagare
- Hydraulik 6 deltagare
- Kompetenskartläggning 3 deltagare
- Ekonomi. Grund. 7 deltagare
- Svarvutbildning 2 deltagare

Antal deltagare

Totalt har 292 unika deltagare från 30 olika företag gått en eller flera av ovanstående utbildningar under perioden 1901 fram till 191031. Se bilaga 4. Ytterligare ca 120 unika deltagare är anmälda till utbildningen LEAN senhösten 2019. Sistnämnda är inte representerade i enkätundersökningen nedan till följd av att utvärderingen då skulle passera projektets slutdatum. Då flera deltagare valt att gå flera kurser (som mest upp till 5 stycken) så har ovanstående kurser under perioden haft ett sammanlagt deltagarantal på > 500 personer.

Kommentar till utbildningen Ledarskap för arbetsledare.

Kursen ges som en tvådagars utbildning med ”hemläxa” emellan utbildningstillfällena. Enligt utbildningsgivaren finns bland deltagarna en mycket stor variation av förförståelse av begreppet ledarskap, ett antal olika dominerande stilar och synnerligen skiftande förutsättningar inom olika branscher. Deltagarna representerades av allt från VD, ekonomichef, produktionsledare till deltagare som skall bli projektledare/arbetsledare men ännu ej anträtt banan.

De horisontella principerna

Frågeställningar dyker också spontant upp som berör de horisontella principerna vilka utbildaren har att guida deltagarna igenom. Exempelvis lyfts språksvårigheter och kommunikation med vissa grupper som rutinmässigt svarar - Ja, på frågan om de förstått instruktionerna eller vad som man förväntas utföra. Exempel ges på rutiner och åtgärder för hur man kontrollera att vederbörande förstått rätt vilka minskar risken för missförstånd och eventuella konflikter. Även frågor som berör jämställdhet dyker spontant upp avseende ”tjejer” som arbetsledare och den manliga personalens tolkning av denna situation. Även generationsfrågor förekommer då vissa, här kallade ”55+” stundom har en förmåga att ifrågasätta nya idéer och förslag på alternativa lösningar som med ålderns rätt förpassas till papperskorgen.

Även spörsmål som berör kompetensförsörjning tas upp från vardagen. Ett fall beskrevs där 38 personer passerat på en avdelning med 12 medarbetare under en 2 årsperiod. Även om låg lön och pendling var tänkbara förklaringar visade det att det sig att kraven på nya kompetenser var

oklara och därmed kunde lite vem som helst anställas vilken är en brist att arbeta med. Ett företag som skickat flera deltagare har bestämt sig för att följa upp varandras olika insatser inom olika områden och coacha varandra på arbetsplatsen.

3.1 Enkätundersökning om utbildningarnas påverkan och effekter.

Urval

Urvalsramen bestod av samtliga 292 unika deltagare som ca 3 månader efter genomgången kurs tillfrågas om sina erfarenheter. Av dessa 292 unika deltagare var 102 kvinnor och 190 män. Deltagare med namn som antydde härkomst från EU-land var 27 stycken och deltagare med namn som antydde härkomst utanför EU var 7 stycken.

Deltagare som även deltagit i Ledarskap för VD/chef och/eller processtöd har rensats från urvalsramen i detta urval. Likaså har personer som ej givit sitt medgivande enligt GDPR/ alternativt detta saknats utgått, inalles 46 respondenter. I praktiken borde det antagligen vara fler då eftersläpning förekommit mellan olika deltagarförteckningar.

Av resterande 246 har samtliga har lämnat sitt godkännande enligt GDPR. Urvalsramen är framtagen av projektets administratör i samarbete med projektledaren och utvärderaren. Detta får sägas varit ytterst arbetsintensivt då godkännande av GDPR och faktiska närvarorapporter haft en avsevärd spridning i tid och handskrivna email adresser och telefonnummer har stundom varit svårtolkade. Under sommaren 2019 har Region Kronoberg bytt datasystem vilket medfört att rapporter till SCB ej har kunnat skickas som vanligt vilket medfört betydande merarbete för projektets administration. Av de 246 personerna i den slutliga urvalsramen var 63 deltagare kvinnor (26 %) och 183 män (74 %).

Externt bortfall.

I första utskicket visade sig 32 e-postadresser vara felaktiga. Av dessa saknades i 5 fall även mobilnummer. Av de förstnämnda har 12 e-postadresser rättats i efterhand. Av totalt 246 utskickade enkätförfrågningar under perioden vecka 20 till vecka 44 2019 svarade 91 respondenter. Påminnelser har skickats 2 gånger via email samt 2 gånger via mail och mobilt telefonnummer. Erfarenheten är att de personer som uppgivit en privat email adress svarar i mycket liten utsträckning. Detsamma gäller för påminnelser till privata mobilnummer. Antalet svar 91 är storleksmässigt godtagbart för att dra generella slutsatser. Svarsfrekvensen 37.4 % är ungefär vad som beräknats för denna typ av undersökningar och får beskrivas som tillfredsställande men inte uttalat god.

Internt bortfall

Internt bortfall är försumbart och avser 2 respondenter som ej svarat på varsin enskild fråga.

Enkätens frågeställningar

Enkäten har konstruerats av utvärderaren i nära samråd med projektledaren. *Se bilaga 1*. Syftet har varit att i efterhand fånga deltagarnas uppfattning om utbildningens:

- ✓ relevans för arbetet
- ✓ direkt nytta i arbetet
- ✓ påverkan på arbetsplatsen
- ✓ samt skattning av framtida nytta för deltagaren

Enkätens skala

Enkätens svarsalternativ består av ett skattningsmått på en femgradig skala där respondenten ombeds bedöma i vilken grad utbildningen bidragit till ett antal faktorer enligt:

I mycket hög grad	*I hög grad*	*I liten grad*	*I mycket liten grad*	*Inte alls*

Avgränsningar

Samtliga deltagare har erhållit samma enkät oavsett vilken kurs/eller kurser man deltagit. Att jämföra olika kurser utfall har inte bedömts som möjligt med tanke på den förväntade svarsfrekvensen. Förslag på kurspecifika enkäter har tagits fram av utvärderaren men bedömdes i samråd med projektledaren inte vara användbara och syftet med utvärderingen var inte heller att utvärdera enskilda insatser utan att försöka fånga effekterna av projektets totala insats för deltagarna och deras företag.

3.2 Bakgrundsvariabler för respondenterna.

Ålder:			*Utbildningsbakgrund*			*Anställningstid*		
– 24 år	(6)	7 %	Grundskola	(7)	8 %	< 6 mån	(7)	8 %
25 – 34 år	(19)	21 %	Gymnasium	(43)	47 %	6-12 mån	(7)	8 %
35 – 44 år	(28)	31 %	Yrkesutb./YH	(19)	21 %	13-24 mån	(18)	20 %
45 – 54 år	(27)	27 %	Högskola=>3 år	(21)	24 %	25-60 mån	(21)	23 %
55 – >	(13)	14 %				> 60 mån	(38)	42 %

Tabell 1: Deltagarnas bakgrund. N=91

Enkäten har besvarats av 32 kvinnor (35%) 59 män (65%) vilket ger en liten relativ överrepresentation av kvinnor mot den förväntade fördelningen 26 % kvinnor och 74 % män.

<u>Ålder</u>
Åldersmässigt så är det som förväntat relativt jämn spridning mellan 25 år och 55+ och gruppen 35-44 år är största grupp med 31 % av deltagarna.

<u>Utbildningsbakgrund</u>
Deltagarnas utbildningsbakgrund domineras av gymnasium (47%) men gruppen YH och högskola mer än 3 år utgör tillsammans 45 % vilket är något mer än förväntat då utlysningen och både utlysningen och ansökan uttryckte tydligt farhågor om generellt låg utbildningsnivå.

<u>Anställningstid</u>
Anställningstiden på nuvarande arbetsplats domineras också av personer med mer än 5 års anställning vilket samvarierar med deltagarnas åldersfördelning, 72 % är över 35 år. 16 % av deltagarna har varit anställda mindre än ett år. Det är dock gruppen med relativt kort anställningstid som har den högsta utbildningsnivån, 50% har högskoleutbildningen vilket indikerar att man satsar på välutbildade yngre personer. 42 % av dessa personer var kvinnor. Det kan också påpekas att denna grupp skattar effekterna av utbildningar nedan på som genomgående ”i hög grad positivt”.

<u>Könsskillnader</u>

Utbildningsnivå
Vad gäller skillnader mellan män och kvinnor så har männen generellt lägre utbildningsnivå, 12 % av männen har högskoleutbildning jämfört med 46 % av kvinnorna. Av männen har 57 % gymnasieutbildning och motsvarande siffra för kvinnorna är 28 %.

Åldersspridning
Åldersspridningen visar inga avvikelser mellan könen.

Anställningstid
Generellt har kvinnorna kortare anställningstid med en relativt jämn fördelning på de olika åldersspannen. 49 % männen har en anställningstid över 5 år på sin nuvarande arbetsplats jämfört med kvinnornas 28 %.

Information och anmälan till projektets utbildningar

Chef /ägare informerade och anmälde intresserade	(26) 76 %
Uppmärksammade själv utbildningarna och anmälde intresse till chef/ägare	(1) 3 %
Kollegor informerade om utbildningarna	(3) 9 %
Annat sätt, ange hur:	(4) 12 %
I dessa fall har man fått information från kommunens näringslivsavdelning.	

Tabell 2: Anmälan till utbildning

Utfallet av att skicka en flyer till företagen så att anställda själva kunnat uppmärksamma utbildningssatsningen i Kompetens i Kronoberg har enligt denna undersökning haft liten effekt. Detta gäller de första kurserna som gavs och utfallet senare delen av våren kan vara annorlunda men det mesta tyder på att det är chef/ägare som i huvudsak informerar anställda om möjligheterna.

3.3 Resultatredovisning. Vilka effekter får de kompetenshöjande insatserna för målgruppen?

3.3.1 Deltagarnas skattning av utbildningarnas innehåll.

I vilken grad anser Du att utbildningen/utbildningarna…

N = 91 varav 32 kvinnor och 59 män	*I mycket hög grad*	*I hög grad*	*I liten grad*	*I mycket liten grad*	*Inte alls*
1. - var engagerande och intressant/ -a? - *Kvinnor* - *Män*	15 (47 %) 23 (39 %)	16 (50 %) 32 (54 %)	1 (3 %) 4 (7 %)		
2. - svarade mot Dina behov? - *Kvinnor* - *Män*	10 (31 %) 17 (29 %)	18 (56 %) 33 (56 %)	3 (9 %) 7 (12 %)	1 (3 %) 2 (3 %)	
3. - var relevanta för Ditt jobb? - *Kvinnor* - *Män*	14 (44 %) 18 (31 %)	11 (34 %) 31 (53 %)	6 (19 %) 7 (12 %)	1 (3 %) 3 (5 %)	

Tabell 3: Frågor avseende utbildningens relevans för deltagaren uppdelat på kön.

Majoriteten av deltagarna (94.5 %) anser att utbildningarna i mycket hög eller i hög grad varit engagerande och intressanta. Den tendens har tidigare visat sig i de olika utbildningsgivarnas interna kursutvärderingar. Dessa utvärderingar har egna frågeställningar och svarskalan har i dessa utvärderingar oftast varit från 1 (negativt) till 6 (positivt). Genomgående har deltagarna direkt efter kursavslut i samtliga kurser givit betyget >5 på en sexgradig skalan. *Se bilaga 2.*

I denna undersökning håller skattningen i sig även 3 månader efter kursavslutning vilket får ses som både en styrka för utbildningsinsatsen men även att företagen tar till vara på nyvunna kunskaper.

Detsamma gäller för anpassnigen till deltagarnas behov vilket är ett mycket gott betyg till projektledarens och utbildningsgivarnas arbete med att anpassa innehållet till deltagarnas och företagens föreliggande behov vilket har varit projektets genom gående ansats. Inga avgörande skillnader föreligger mellan mäns och kvinnors skattningar på ovanstående frågeställningar.

Totalt angav 81.4 % att utbildningar var i mycket hög grad eller i hög grad relevanta för deras jobb. Ingen respondent har uppgett att utbildningarna inte bidrog med någonting alls.

3.3.2 Effekter av utbildningsinsatserna. Utbildningarnas praktiska nytta och betydelse på deltagarens arbetsplats.

I vilken grad bedömer Du att utbildningen/utbildningarna…

N = 91 varav 32 kvinnor & 59 män	*I mycket hög grad*	*I hög grad*	*I liten grad*	*I mycket liten grad*	*Inte alls*
1. - bidragit till att Du fått nya eller mer kvalificerade arbetsuppgifter? - *Kvinnor* - *Män*	1 (3 %) 1 (2 %)	3 (9 %) 15 (25 %)	12 (38 %) 28 (48 %)	6 (19 %) 4 (7 %)	10 (31 %) 11 (19 %)
2. - bidragit till att stärka Dig i din yrkesroll? - *Kvinnor* - *Män*	4 (13 %) 11 (19 %)	15 (47 %) 34 (58 %)	9 (28 %) 7 (12 %)	4 (13 %) 6 (10 %)	1 (2 %)
3. - bidragit till att Du kan leverera den kvalitet som efterfrågas i Ditt arbete? - *Kvinnor* - *Män*	4 (13 %) 8 (14 %)	13 (47 %) 34 (58 %)	13 (47 %) 13 (22 %)	1 (3 %) 3 (5 %)	1 (3 %) 1 (2 %)
4. - bidragit till att Du kan utföra dina arbetsuppgifter på ett mer effektivt sätt? - *Kvinnor* - *Män*	6 (19 %) 5 (9 %)	13 (47 %) 33 (56 %)	10 (31 %) 14 (24 %)	2 (6 %) 4 (7 %)	1 (3 %) 3 (5 %)
5. - gett Dig konkreta verktyg/ arbetsmaterial att använda i arbetet på Ditt företag? - *Kvinnor* - *Män*	7 (22 %) 7 (12 %)	14 (44 %) 37 (63 %)	8 (25 %) 13 (22 %)	2 (6 %) -	1 (3 %) 2 (3 %)
6. - bidragit till att utveckla samarbetet på Din arbetsplats? - *Kvinnor* - *Män*	1 (3 %) 7 (12 %)	8 (25 %) 31 (53 %)	15 (47 %) 17 (29 %)	7 (22 %) 2 (3 %)	1 (3 %) 2 (3 %)
7. - bidragit till fördjupade kunskaper och förståelse kring mångfald, tillgänglighet och jämställdhet i arbetslivet? - *Kvinnor* - *Män*	3 (5 %)	8 (25 %) 27 (46 %)	12 (38 %) 16 (27 %)	6 (19 %) 5 (9 %)	6 (19 %) 8 (14 %)

Tabell 4: Frågor om utbildningarnas praktiska nytta och betydelse på deltagarens arbetsplats.

Fråga 1. Nya eller mer kvalificerade arbetsuppgifter
Fråga 1 om utbildningen bidragit till nya eller mer kvalificerade arbetsuppgifter visar på en måttlig men dock effekt för deltagarna. Totalt 22 % anger att utbildningen bidragit i hög eller mycket hög grad vilket får tolkas som ett gott betyg då endast 3 månader har förflutit sedan avslutad utbildning. Männens resultat är något starkare än kvinnornas vilket kan förklaras av att kvinnorna har generellt högre utbildningsnivå och i större utsträckning arbetar med organisatoriska frågeställningar.

Fråga 2. Yrkesroll och samarbete
På fråga 2 om utbildningen har bidragit till att stärka individen i dess yrkesroll anger 71 % detta i hög eller mycket hög grad. Detta är anmärkningsvärt positiva siffror då populationen generellt inte beskrev sig som uttalat lågutbildad och utbildningsinsatserna är relativt korta.

Ovanstående skattning talar för en stor acceptans på arbetsplatserna för att delta i utbildningarna och en god förberedelse för att använda dess utkomster i den vardagliga organiseringen av arbetet.

Detta styrks av resultatet på fråga 6 avseende utveckling av samarbetet på arbetsplatsen. 52 % anger att utbildningarna bidragit i hög eller mycket hög grad vilket är en mycket stor effekt på mycket kort tid. Totalt anger 90 % att samarbetet utvecklats i någon grad. Detta förhållande styrker uppfattningen att projektet har lyckats sätta i samman ett koncept för utbildning som utnyttjas av chefer och medarbetare på alla nivåer och från att inledningsvis fokuserat på praktiska utbildningar har nu fokus riktats mot organisering och utveckling av det egna företaget/arbetsplatsen via utbildningarna i projektledning, ledarskapsutbildningar och möjligheten till processtöd under resans gång.

Fråga 3, 4 & 5. Kvalitet, effektivitet och ”verktyg”
Fråga 3 avsåg att mäta om utbildningarna bidragit till förbättrad kvalitetsnivå i arbetet. 65 % har svarat att så är fallet i antingen hög eller mycket hög grad. Detsamma gäller för fråga 4 som efterfrågar om effektiviteten har ökat till följd av deltagande i utbildningarna. Totalt 62 % ansåg detta i mycket hög eller hög grad. Då företagens verksamhetsområde är mycket varierade så är det naturligtvis vanskligt att uttala sig exakt hur detta har gått till och inom vilka områden. Fritextsvaren i enkäten antyder en mer generell förklaringsnivå som mer handlar om organisatoriska och sociala faktorer.

70 % anger att de erhållit verktyg eller arbetsmaterial via deltagande utbildningarna i hög eller mycket hög grad vilket varit en av projektets målsättningar. Detta är också ett högt betyg till utbildningsgivarna som delat ut handouts och mallar. En del arbetsmaterial har också skapats av deltagarna i utbildningarna t.ex. via hemläxor i utbildningarna Ledarskap för arbetsledare och projektledning. Även på denna fråga är männens resultat marginellt något starkare än kvinnornas.

Fråga 6. Bidragit till att utveckla samarbetet på din arbetsplats.

Totalt 52 % angav att utbildningarna i mycket hög eller hög grad bidragit till att utveckla samarbetet på arbetsplatsen. Detta får ses som ett gott resultat efter relativt kort tid. Männen är på denna fråga klart mer positiva än kvinnorna. Någon förklaring är vansklig att ge sig på. Möjligen har männen som grupp blivit något mer *”deltagande”* och *förstående* för verksamhetens kollektiva och kommunikativa karaktär något som kvinnorna har haft klart för sig sedan tidigare. Citat som *”Alla som deltog i utbildningen fick en inblick i hur vi försöker att driva företaget framåt”. ” Nya möjligheter och erbjudande om avancemang”. – ”litar på andra”, Folk vågar testa mer på egenhand och då jag tror att alla deltagare kände sig lite mer säkra efter kursen.” ”Ja, alla har fått mer förståelse hur andra jobbar osv.” ”Man vågar ifrågasätta varandras arbetssätt på ett konkret och bra sätt”,* är samtliga från män.

Fördjupade kunskaper och förståelse kring mångfald, tillgänglighet och jämställdhet i arbetslivet

Fråga 7 syftade till att belysa om deltagande i utbildningarna belyst och bidragit till nya insikter inom dessa områden, i sammanhanget även kallade de horisontella principerna. Utfallet är inte lika starkt som på ovanstående faktorer men som helhet är utfallet överraskande gott då totalt 42 % svarade att så varit fallet i mycket hög eller hög grad. Lika många anger detta i liten eller mycket liten grad vilket är en svagare effekt men dock i sig av positiv karaktär.

Dessa spörsmål har lyfts av utbildningsgivarna när de dykt upp under utbildningen och då utifrån deltagarnas vardag och utmaningar. Från de mer praktiskt orienterade utbildningarna excel och ritningsläsning är skattningarna något lägre men detta kompenseras av att flera deltagare även gått andra kurser och att frågeställningarna kommit i dagen i samband med frågor om *"employer branding"* i samband med projektplanering och kompetensförsörjning diskuterats ute på företagen, d.v.s. en sekundär spridningseffekt. Dessa frågeställningar har inte haft någon egen punkt i utbildningskatalogens programförklaring och strategin att lyfta in dessa när tillfälle yppats verkar varit synnerligen framgångsrik. Männens svar är mer positiva än kvinnornas vilket kan antyda att även en liten förskjutning är *"good enough"* för männen medan kvinnorna gärna ser mer substantiella åtgärder.

(I andra utvärderingar har vi sett att män generellt varit nöjda med jämställdhetsinsatser och tyckt att; - *Nu är vi väl jämställda*, medan kvinnorna ställt sig betydligt mer undrande till detta påstående).

3.3.3 Frågor avseende framtida effekter.

I vilken grad bedömer du att utbildningen …

N = 91 varav 32 kvinnor och 59 män	*I mycket hög grad*	*I hög grad*	*I liten grad*	*I mycket liten grad*	*Inte alls*
1. - ökat Dina möjligheter att erhålla mer kvalificerade arbetsuppgifter i framtiden? - *Kvinnor* - *Män*	3 (9 %) 11 (19 %)	12 (38 %) 29 (49 %)	13 (41 %) 12 (20 %)	4 (13 %) 6 (10 %)	1 (2 %)
2. - gett Dig nya kontakter med anställda på andra företag som kan bli värdefulla i framtiden? - *Kvinnor* - *Män*	3 (5 %)	5 (16 %) 13 (22 %)	9 (28 %) 27 (46 %)	7 (22 %) 8 (14 %)	11 (34 %) 8 (14 %)
3. - ökat Dina möjligheter att i framtiden erhålla ett nytt/ annat arbete? - *Kvinnor* - *Män*	1 (3 %) 4 (7 %)	16 (50 %) 28 (48 %)	8 (25 %) 21 (36 %)	6 (19 %) 5 (9 %)	1 (3 %) 1 (2 %)

Tabell 5: Frågor om framtiden.

Fråga 1. Kvalificerade arbetsuppgifter i framtiden

På frågan om ökade möjligheter att erhålla mer kvalificerade arbetsuppgifter i framtiden till följd av utbildningarna är förhoppningarna goda, totalt 60.5 % anger i hög eller mycket grad och ingen tvivlar på att så kan bli fallet. Det framstår som om utbildningarna bidragit till en form av framtidstro att det faktiskt går att förbättra företagens konkurrenskraft och en väg till detta är

genom ökad förförståelse och kunskap. Exempel finns på deltagare som valt att gå YH-utbildning till produktionsledare och 1 års utbildning till certifierad projektledare. Deltagare har även bytt tjänst till projektledare inom företaget. Återigen är männen mer positiva vilket kan förklaras av skillnader i utbildningsbakgrund.

Fråga 2. Nya kontakter

Svaren är här mer jämnt fördelade. 23 % anger att nya kontakter som kan bli värdefulla har erhållits via deltagande i utbildningarna i hög eller mycket hög grad vilket är relativt högt då frågan även innehåller en skattning om att dessa kontakter på något sätt kan vara värdefulla. Detta är naturligtvis mycket svårt att skatta i förväg och får mest ses som en indikation på framtida tänkbart utbyte.

Möjligheter att i framtiden erhålla nytt/annat arbete

Totalt 54 % anser att deltagande i utbildningarna stärkt deras möjligheter att i framtiden erhålla nytt/annat arbete i hög eller mycket hög grad vilket får betraktas som ett högt betyg utifrån utbildningarnas relativt korta upplägg. Vid halvtidsmätningen i maj 2019 skattade männen sin framtida möjligheter högre än kvinnorna men denna skillnad föreligger ej längre.

Skillnader i män och kvinnors svar på frågorna ovan

Först skall nämnas att det råder en mycket stor samstämmighet i svarsfördelningen oavsett kön. De skillnader som kan påvisas är att:

- Kvinnorna i något mindre utsträckning anser att utbildningarna bidragit till att de fått nya eller mer kvalificerade arbetsuppgifter än männen. Å andra sidan har kvinnorna en något högre utbildningsbakgrund än männen och arbetar troligen redan med organisatoriska frågeställningar.

- Männens skattning av att utbildningarna bidragit till att utveckla samarbetet på arbetsplatsen har en liten förskjutning mot svarsalternativet ”i hög grad” jämfört med kvinnorna som har en liten förskjutning mot svarsalternativet i ”liten grad”. Möjligen har man olika utgångspunkt för hur det borde vara och männen skattar sina nyvunna kunskaper något högre. Ovanstående skillnaderna är dock små och inte signifikanta vid ett statistiskt skillnadstest *(Wilcoxon Signed- Rank Test).*

- Männen skattar sina nyvunna fördjupade kunskaper och förståelse kring mångfald, tillgänglighet och jämställdhet i arbetslivet högre än kvinnorna vilket kan vara ett gott tecken. Motsatsen hade sannolikt inte varit att föredra för framtida praktik.

3.4 Sammanfattning: *Vilka effekter får de kompetenshöjande insatserna för målgruppen?*

Genomgående ges i enkäten mycket höga och positiva skattningar av utbildningarnas bidrag både till individens kompetens och nytta på den egna arbetsplatsen samt inte minst en social påverkan på arbetsplatsen som pekar på ökat samförstånd. Effekten beskrivs i bilaga 1 ex ante utvärderingen, som en form av kultivering av företagen och dess anställda till en form av intresse- och handlingsgemenskap (COP).

Detta kan inte attribueras enbart till utbildningarna i sig utan även till deras synnerligen väl anpassade upplägg och det faktum att flera deltagare både chefer, arbetsledare och anställda i många fall valt att gå flera olika utbildningar. Av väsentlig betydelse är med hög sannolikhet att det även finns tillgång till coachande insatser inom Ledarskap för chef/VD, Komptenskartläggning,

Processtöd och även i viss mån Projektledning och ledarskap för arbetsledare. Detta innebär att frågorna och företagens utmaningar kan hållas vid liv under en längre tid då de annars riskerar att nedprioriteras till följd av ständiga förändringar i företagens omvärld och affärsförutsättningar.

Av lika stor betydelse och kanske ännu viktigare är det arbete som projektledaren lagt ner för att tillgodose företagens önskningar och ständigt svara på frågor om utbildningarna och dess möjligheter.

Detta har bidragit till att deltagande företag litar på att projektets levererar väl anpassade utbildningar av hög kvalitet.

Det förmånliga priset anges självklart som en faktor vid intervjuer med företagen och har bidragit till att man kunnat skicka flera kursdeltagare. Man menar dock att kostnaderna för produktionsbortfall kan vara betydande vilket gör att priset ändå en icke försumbar utgift.

Kostnaden framför man dock som en faktor som man kan hantera och den avgörande faktorn är projektets och projektledarens trovärdighet. Att kunna köpa en väl anpassad utbildningsinsats och slippa processen med att själv leta upp en dylik via exempelvis utbildning.se och där *köpa ”grisen i säcken”* som det utrycks vid intervjuer med företagare är mycket uppskattat. På beslutsspråk innebär detta att projektet omvandlar osäkerheten av att söka själv till en för företagen kalkylerbar risk – nämligen att utbildning av projektet till ett fastlagt pris med känd utkomst. Finns sen möjligheten att lokalt få stöd i sina pågående och framtida processer ses detta som en utmärkt konstruktion eller som det utrycks *”hela konceptet”*.

3. Resultat och effekter av projektets,
- *”coachningsinsatser inom kompetensförsörjning”*

Nedan redovisas hur projektet arbetat med coachningsinsatser för att stärka företagens kompetensförsörjningsarbete och tillhörande strategier. Texten inleds med en översikt av insatserna som genomförts. Därefter redovisas intervjuer med 24 nyckelpersoner från 18 företag som arbetat aktivt med att utveckla sitt kompetensförsörjningsarbete via projekt Kompetens Kronoberg. Sist ges en sammanfattande bild av vilka effekter som coachningsinsatserna skapat för företagens utvecklingsarbete inom kompetensförsörjning.

Om projektets coachningsinsatser

Till coachningsinsatser hör insatser som givits inom:

- Processtöd (enskilt)
- Ledarskap VD/Chef (stor andel coachande inslag)
- Ledarskap Arbetsledare (stor andel coachande inslag)
- Praktisk pedagogik
- Kompetenskartläggning

Coachande insatser som tillkommit utifrån företagens behov och önskemål under senare delen av projektets genomförande:

- Ledarskap Arbetsledare fortsättning, 29 deltagare.
- Coaching i nätverk, 2 nätverk med 3 företag i varje.
- Insatsen Förändringsledning, 4 företag.
- Informella självorganiserade nätverk, 2 st.
- Mentorskap för företagsledare.

Samtliga utbildningar ovan har inslag av coachningskaraktär då deltagarna har tillgång till egen tid med utbildaren och problemställningar som lyfts hämtas genomgående från företagens vardag. Dessa insatser löper också under längre tid i projektet.

3.1 Coachningsinsatserna startar: *Inspirations- och utbildningsdag den 24 januari, Växjö.*

Inspirations- och utbildningsdagen den 24 januari i Växjö markerar ”startskottet” för att inspirera och attrahera företagen att komma igång med kompetensförsörjningsarbetet. Nedan en kort återblick från dagen.

Syfte enligt programblad:

”SÄKRA KOMPETENSFÖRSÖRJNINGEN GENOM ATT UTVECKLA OCH KOMMUNICERA DEN ATTRAKTIVA ARBETSGIVAREN.”

Mål

- ✓ ”Målet är att alla deltagare efter workshopen ska kunna vässa arbetet med sin kompetensförsörjning, och ta fram en strategisk och operativ plan för att utveckla och kommunicera den attraktiva arbetsplatsen.
- ✓ Föreläsnings- och inspirationsmoment varvas med gruppdiskussioner och workshoparbete. Alla deltagare får en arbetsduk med 11 steg som vi arbetar med under dagen.”

Målgrupp

- ✓ VD/ företagsledare, HR - chef/ chef.

Deltagare

- ✓ 27 deltagare, 12 kvinnor och 15 män från sammanlagt 13 företag deltog tillsammans med projektledning, utvärderare och representant från Region Kronoberg

3.1.1. Beskrivning av inspirationsdagen.

Innehåll

Kort sammanfattat så presenterade föreläsaren perspektiv på begreppet employer branding och ett antal trender i rekryteringsammanhang. Ett arbetsmaterial eller verktyg delades ut som på ett lättfattligt sätt beskrev arbetet med att i 11 steg undersöka sitt eget företag och komma fram till hur man systematiskt kan attrahera och behålla ny kompetens. Detta verktyg tog emot mycket väl och startade omgående ett livligt arbete med att beskriva sina företag och dess idéer.

Föreläsarens poäng uttrycktes som: *"Det skall vara lika lätt att söka jobb som att köpa er produkt."*

Föreläsningen tog sin utgångspunkt i unga och välutbildade med ett sikte på karriär med höga krav i storstadsregioner. Flera exempel hade ett headhunterperspektiv och nivån berörde företag som syns i DI & VA och frågeställningarna var relativt långsiktiga frågor på 3 – 5 års sikt för "Företag som kan leverera något intressant".

Deltagarna sammanfattade sina rekryteringsbehov som Byggsäljare, Projektledare inredning, Chefer förpackning, Produktionstekniker – it kund., Resande säljare plast, CNC operatör 4st, Kvalitetsansvarig, Maskinställare, Försäljning utveckling/avtal och Testingenjör med utbildningskrav på minst gymnasienivå.

Kopplingen till ovanstående yrken och andra tänkbara målgrupper förutom unga i storstad får dock betraktas som svag i föreläsningen och så även kopplingen till tillgänglighet och mångfald vilket även påpekades av deltagarna under föreläsningens gång.

Detta till trots så uppskattades inspirationsdagen och projektledarens egen utvärderingsenkät besvarades med gott betyg av de 8 som deltog i denna.

Enligt projektledaren fanns spinoff-effekter efter *Inspirationsföreläsningen* då fler ville ta del av utbildningarna men även spontana förfrågningar och undringar om lämplighet om andra utbildningar som finns på utbildningar.se. Projektledaren kan här ses som en ofrivillig variant på den efterfrågade tjänsten "företags-SYV" för utbildningar för regionens företag.

Resultat av inspirationsföreläsningen

Vid intervjuer med 9 av de 13 deltagande företagen 3 månader efter inspirationsföreläsningen så framkom att:

Ett företag hade använt verktyget 11 stegsmodellen vid en rekrytering av 5 medarbetare och fann att det hade hjälpt till att formulera varför man skulle söka sig till företaget och att erbjudandet var tydligare formulerat.

Övriga hade inte aktivt använt verktyget ännu men samtliga mindes det väl och vid kommande rekryteringar så kanske det *"kommer till användning"*. Vanligaste orsaken angavs till att man helt enkelt inte haft några rekryteringar eller att *"annat kommit emellan"*.

Det har dock visat sig att verktyget dyker upp igen via processtödet eller ledarskapsutbildningar när rekryterings- och kompetensförsörjningsfrågor samt ett det interna arbetet med att skapa en hållbar arbetsplats blir aktuellt för att på sikt kunna behålla och attrahera nya medarbetare.

Däremot angav samtliga respondenter att föreläsningen var bra då man hade börjat fundera i nya banor och kommit till slutsatsen att kompetensförsörjningsarbete börjar med att genomlysa den egna pågående verksamheten. Det som i övrigt tycks fastnat som bestående intryck var föreläsarens huvudbudskap, att det skall vara lika enkelt att söka jobb hos er som att köpa era produkter.

Summering hösten 2019

Vid intervjuomgången med företagen hösten 2019 med framkommer ingen större förändring. Frågan om extern rekrytering och ”employer branding” utrycks generellt vara *”något annat”* och historiska rekryteringskanaler fungerar fortfarande *”ok”*. Just denna fråga uppfattas som något väsensskild från projektets övriga insatser som är mer *”här och nu”*. Samma fenomen uppmärksammades vid de ursprungliga intervjuerna under kartläggningsfasen. Se bilaga 6. Tilläggas bör att vissa större företag redan arbetar med dessa frågor sedan tidigare.

3.2 Praktiskt processtöd, coaching på plats hos de medverkande företagen.

Deltagare

Totalt 15 företag har anmält sig till insatsen. 9 företag har under våren 2019 påbörjat insatsen som totalt är på ca 16 timmar per företag.

Beskrivning av insatsen

Processtödet syftar till att respektive företag ska få stöd i arbete med kompetensförsörjning, där målsättningen är att hjälpa företag i Kronobergs län att bli bättre på att attrahera och rekrytera nya medarbetare och att behålla och utveckla de befintliga. Processtöd kan exempelvis ges inom målgruppsanalys, kulturanalys, psykosocial arbetsmiljö, medarbetarsamtal med mera.

Processtödets uppgift är hjälpa till med beskrivningen av hur företagets omvärld ser ut och vilka idéer och vilken förförståelse som används för att tolka denna omvärld. Processtödets uppgift är följaktligen att vara översättare och att ge mening till vad som observerats. Metaforiskt kan företaget beskrivas som en levande organism som kämpar för sin tillvaro kontra den mer rationella beslutsfattande aktören som återfinns i flernivåansatsen på regional nivå.

Processtödets upplägg

Upplägget på processtödet anpassas efter företagets enskilda utmaningar inom kompetens-försörjningsområdet.

- *Handlingsplan*. Gå igenom företagets verksamhet utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv. En handlingsplan tas fram för det området företaget finner lämpligt.
- *Processarbetet.* Görs inom det området företaget prioriterat. Stöd från konsult i det strukturella arbetet. Företaget driver arbetet själv.
- *Uppföljning*. Summering och genomgång av nästa steg.

3.3 Några exempel på företagens kompetensutmaningar från insatsen processtöd 2019.

- ✓ *Företag 1*

  Företaget söker en specialistkompetens inom gjutningsmodeller. Insatsen hjälper till med att omvandla kraven; ”person som har god allmän teknisk förståelse och blick, arbetat med att bygga gjutningsmodeller, arbetat som möbelsnickare el liknande erfarenhet från att ha arbetat med plast är ett plus” till en tydligt riktad kravspecifikation och var en dylik person kan eftersökas. I andra hand behöver man personer i produktionen.

  Beroende på erfarenheter kan man på sikt - just nu inväntar man startbesked på ett nyckelprojekt - sysselsätta personer i flera delar av produktionen. Hög grad av specialisering. Personalbrist löses i dag med visst utbyte med annat företag men egna nätverk uppges nu vara uttömda. Kraven är kunskap om plast på YH nivå. Företaget använder projektets 11 stegs program för Employer branding och processtödet hjälper

till att implementera detta. Flera horisontella principer belyses i insatsen. Företaget har dock haft ett tungt år då en av få viktiga produkter inte fått det genomslag man hade hoppats på. Man har istället fått minska med en anställd.

- ✓ *Företag 2*

  Kompetensöverföring utifrån att befintlig personal närmar sig pensionsåldern. Processtödet handlar om strategier för såväl rekrytering av ny personal som integrering av redan rekryterad, yngre personal med personer som varit anställda sedan länge. Dilemmat beskrivs som att yngre förmågor ser möjlighet till ökning av produktionskapaciteten genom enkla organisatoriska åtgärder. Dessa döms dock ut av äldre medarbetare och detta ställningstagande försvaras med hjälp av en erfarenhetskunskap som de yngre ej kan bemöta. Processtödet arbetar med ett internt integrationsprojekt för att bemöta problematiken. Företaget deltar även i utbildningen kompetenskartläggning då man uppger generella svårigheter att rekrytera. Syftet är att göra sig attraktiva som arbetsgivare d.v.s. Employer branding. Flera horisontella principer belyses i insatsen.

- ✓ *Företag 3*

  Frågeställningar och utmaningar avseende kompetensöverföring i samband med förestående pension av nyckelperson(-er) i företaget, samt för att minska riskexponering med för stort beroende till ett fåtal personer med nyckelkompetens. Man har tidigare prövat att dokumentera men det har varit svårt att få detta till stånd. Processtödet arbetar med att hitta andra vägar fram, exempelvis identifiera personer som kan lyftas upp/fram varvid andra anställningsbehov troligen kommer att uppstå som behöver hanteras. Flera horisontella principer applicerbara i insatsen.

- ✓ *Företag 4*

  Företaget befinner sig i en starkt expansiv fas. Kontaktpersonen har därför bett att få vänta med att starta till senare i vår. Företaget är underleverantör av innehåll i vissa produkter men förpliktigad till tystnad om till vilka varumärken och har därmed problem att branda sig. Folk tror fortfarande att man gör *produkten X*. Varumärkesarbete finns att utföra och i förlängningen koppla detta till employer branding. Företaget behöver rekrytera livsmedelsarbetare till tjänster med högt kunskapsinnehåll. Finns ej kandidater i närområdet som klarar kraven. Kompetensen flyr från glesbygden menar företaget. Flera horisontella principer applicerbara i processtödet.

- ✓ *Företag 5*

  Den nye VD:n startade en generell utvecklingsprocess på företaget när han tillträdde för drygt ett år sedan. Önskat processtöd med att få mentorer till de tre chefer som går chefsutbildning, så de lättare ska kunna integrera sina nyvunna kunskaper i företagets pågående utvecklingsprocess. Pågående processtöd i analysarbetet med vilken kompetens behövs och var kan kompetensen finnas.Flera horisontella principer applicerbara i processtödet.

- ✓ *Företag 6*

  Står inför byte av platschef, och vill därför avvakta tills denne är på plats samt att arbetsledarna avslutat sina utbildningar under våren.

- ✓ *Företag 7*

  Företaget står inför en snabb tillväxt då en befintlig kund avser att mer än fördubbla tjänsterna man köper av företaget. Kompetensförsörjningsproblematik både avseende lagerpersonal och på tjänstemannasidan. Söker logistikkompetens för att bygga 3 parts mellanlager vilket innebär förändring av verksamheten som även innebär att varumärket kommer att förändras. Processtöd för planering av genomförandet av detta och analys av rekryteringsbehov. Flera horisontella principer applicerbara.

- ✓ *Företag 8*

  Företaget påverkas av omställningen på konsumentmarknaden, dvs att fler handlar via nätet istället för i fysiska affärer. I samband med varsel och avskedande av personal förra året känner man osäkerhet inför att anställa ny personal. Samtidigt har man sin högsäsong under sommarmånaderna och då måste det finnas personal på plats. Problematiken sönderfaller på så sätt i en kortsiktig och en långsiktig del. Processtödet fokuserar på den långsiktiga, där företaget vill arbeta med delar av den 11 stegsmodell som introducerade vid inspirationsföreläsningen den 24/1. Flera horisontella principer applicerbara.

Sammanfattning av praktiskt processtöd

På vissa företag har dock omvärldsfaktorer som berör efterfrågan och produktion samt förändringar i ledningsgruppen påverkat möjligheten att komma igång eller vidare med processtödet vilket gjort att denna stundom haft låg prioritet och i viss mån avstannat då insatsen förskjutits i tid. Även om insatsen vid intervjuer med deltagare ges goda vitsord så är det vanskligt att särskilja denna insats praktiska betydelse för företagen gentemot andra insatser som man deltagit inom den föreliggande projekttiden vilket ej heller kan förväntas. Processtödets inriktning är också att resonera kring långsiktiga lösningar och inte primärt om lösningar på akuta vardagsproblem.

Insatsgivaren menar vid återkommande samtal att en förutsättningslös form utifrån företagens situation för insatsen är helt avgörande. Det är väsentligt att inte ge intrycket av att sälja en färdigpaketerad tjänst eller något allmänt koncept. Detta bidrar till att företagen känner sig ”fredade” och att inga dolda kostnader eller annan merförsäljning förväntas tillkomma vilket är en god grund för ett tillitsfullt samarbete.

Processtödet kan också ta en viss tid att få igång och här framförs att förförståelse och bakgrundskunskap varierar stort bland de olika företagen vilket medför olika långa ”startsträckor”. Företagen gör framsteg i sitt arbete men det går olika fort då olika företag har olika resurser och vissa är mer känsliga för snabbare förändringar i omvärlden som kan föranleda omprioriteringar enligt insatsgivaren.

Även intervjuer med företagsledare bekräftar att behov finns av mer strukturerat arbete med kompetensförsörjningsfrågor och detta bedöms som angeläget. Men det föreligger alltid en risk att *”vardagen kommer emellan”* och att arbetet då blir vilande.

För företagen finns en vaghet i begreppen kompetensförsörjning, employer branding etc. vilket gör att man efterfrågar en fysisk person (företagsSYV användes som begrepp vid intervjuerna under kartläggningsfasen) och som kan ge processtöd mycket nära produktionens logik och betydligt mindre utifrån akademisk teoribildning. Stor spridning i bakgrundskunskap gör det därför svårt designa en färdig utbildning enligt insatsgivaren. Detta har dock givit möjligheten att lyfta frågorna om tillgänglighet, mångfald och icke-diskriminering i en för företagen känd kontext vilket får anses som en framgångsrik strategi av projektet och ansvarig för processtödet.

3.4 Utbildningen Ledarskap – Att utveckla sin roll som chef/ VD

Om utbildningen

Kursen innefattar 30 timmar och ges under 4 utbildningstillfälle och innefattar också tillfälle för individuell handledning av utbildningsgivaren. Under hösten 2019 har även en fortsättningsdel för tidigare deltagande företag givits. Även om kursen står som en utbildning finns flera moment som kan beskrivas som coaching/ handledning. Se exempel nedan.

Mål

Målet med utbildningen är att ge den som är VD/chef en ökad kunskap och verktyg för att agera som chef och ledare i syfte att utvecklas och öka tryggheten i sin roll. Utbildningen ska också fungera som erfarenhetsutbyte, där diskussioner förs kring olika utmaningar. Olika ämnen kan diskuteras utifrån individernas utmaningar, i syfte att ta del av hur andra chefer tänker och hanterar olika utmaningar. De ämnen som kan beröras är digitalisering, lean och automation/robotisering.

Exempel på innehåll:

- ✓ Ledarskapsstilar och strategiskt ledarskap
- ✓ Omvärlden
- ✓ Kommunikationsverktyg, effektiv kommunikation och tydligare ledarskap.
- ✓ Att utvecklas som ledare: motivera dig och andra.
- ✓ Konflikthantering
- ✓ Kundfokus och effektivitet genom Lean- en lärande organisation, metoder och verktyg
- ✓ Ge och ta emot feedback.
- ✓ Egna styrkor och svagheter.

De horisontella principerna

Tillgänglighet och mångfald lyfts i frågan om ansvaret för att vara en attraktiv arbetsgivare som ställs inför utmaningar avseende framtida kompetensbehov. När genusaspekten förekommer mer implicit så lyfts denna särskilt enligt utbildningsgivarna och beredskap finns för ett särskilt utbildningsinslag i detta ämne.

Deltagare omgång 1 våren 2019

8 deltagare från 4 företag. 7 män och 1 kvinna. Ålder mellan 30 och 50 år. Utbildningsbakgrund från gymnasium eller YH utbildning upp till universitet/högskola med en viss betoning på de två senare.

Deltagare omgång 2 våren 2019 samt omgång 3 hösten 2019.
22 deltagare från 10 företag. 15 män och 7 kvinnor. Ålder mellan 30 och 56 år.
Utbildningsbakgrund från gymnasium eller YH utbildning upp till universitet/högskola med en viss betoning på de två senare.

En gemensam nämnare för deltagarna är att cheferna både har befogenheter och ansvar. Det finns ingen bakom som tar över vilket utbildningsgivaren menar svetsar samman gruppen och ger en gemensam ingång till ämnet ledarskapets funktion.

Deltagande observation 190515.

Utvärderaren närvarade efter samråd med utbildningsgivaren sista kursdagen som deltagande observatör och med syftet att presentera sig för deltagarna då intervjuer kommer att genomföras med ett urval av deltagare efter man har haft möjlighet att bearbeta och reflektera

över sina nyvunna kunskaper och eventuellt funnit användning för dessa på sin arbetsplats/företag. Särskilt poängterades att deltagarnas synpunkter är viktiga oavsett dess natur för att arbeta vidare med stöd till kompetensförsörjning i framtiden. Vid avslutningsceremonin gjordes även kursutvärdering i enkätform av projektledaren.

Kursen innehåller bl.a. välkända byggstenar från ledarskapsforskning (Susan Wheelan, IDI-(Interpersonal Dynamics Inventory) och även om bilder och modelleringar kan ge skenet av att det finns ”tekniska” och färdiga ”lösningar” så poängteras att dessa är ett sätt att analysera och förstå sig själv och sina eventuella mönster och beteenden och hur dessa interagerar med omgivningens ständigt pågående tolkning av vad som sker utifrån sin förförståelse. Utbildningsgivaren rör sig snabbt och smidigt i rummet och har ett språkbruk som både antyder rationell handling och effektivitet (använder dikotomier) blandat med reflektion (sätter sig på en stol framför deltagarna vid dessa tillfällen). Stort utrymme ges kontinuerligt för deltagarna att föra minidiskussioner med varandra och sedan återkoppla i grupp.

Igenkänningsfaktorn utifrån kursens metaforer och idealtypiska beskrivningar av grupper och konfliktscenario utrycks av deltagare med som *”Ja, det är nästan läskigt”* och samtidigt utrycks *”Det här är ju stort”, ”Det kommer att ta tid att smälta allt”.*

Det framstår som att innehållet i kursen klart har fascinerat deltagarna och man säger själva att man ser sin arbetsplats *”på ett helt nytt sätt”* vilket utrycks som:

- *”Vi är så olika och ändå så hänger mycket ihop.”*
- *”Så många ingångsvärden ger många dimensioner – man blir mer ödmjuk inför sin roll.”*
- *”Standardisera så mycket som möjligt – förenkla och delegera – ger tid till att utveckla”.*
- *”Aha-upplevelse av grupper på jobbet – vissa är ju inga grupper.”*
- *”Nya bekantskaper har varit extremt trevligt.”*
- *”Det bara dräller ju av XX-typer på mitt jobb”*

3.5 Vilka effekter får coachningsinsatserna för de deltagande företagen?

- *Uppföljning av resultat på företagsnivå*

Då flertalet deltagare i coachningsinsatserna även deltagit i flera andra coachande insatser och dessutom löpande gått andra utbildningar inom projektet är det inte möjligt att uttala sig om enskilda insatsers inverkan för företagen. Projektet i sin helhet i vitsordas i mycket hög utsträckning och ses även av företagen som en helhet. Det förekommer också inom de olika coachningsinsatserna att andra chefer än VD deltagit. Därtill kommer att vissa VD även är ägare och driver så kallade ägarledda verksamheter medan andra får sina direktiv från en styrelse som i sin tur har att förhålla sig till ägardirektiv. Citat från företagsledare:

- *Nu händer det äntligen något efter alla utredningar och enkäter.*
- *-Mycket värdefullt att träffa andra företag i liten grupp. Mycket bra att kunna skicka flera medarbetare, det har vi inte råd med annars.*
- *Innehållet är anpassat för oss och våra villkor. Bra att kunna vara på hemmaplan istället för att åka långt iväg. Det spar massor av restid och övernattningskostnader.*
- *Vi har valt att skicka oerfaren personal och dom kommer tillbaka inspirerade och tycket att det var roligt. Detta hade antagligen inte inträffat om vi bara skickat en person.*
- *Projektet har tagit hand om bredden. Vi måste höja oss. Projektet har bidragit till att vi överens om att vi måste framåt.*

3.5.1 Projektets effekter för företagen

- *En tematisk analys av intervjusvar och kommentarer från enkätundersökningarna.*

Intervjuerna har syftat till att hitta exempel på saker som förändrats i företagens verksamhet. *(Se bilaga 5, intervjuguide.)* Detta kontrasterar mot de uttryck som framförs direkt efter kursutvärderingarna av utbildningarna, vilka får sägas vara synnerligen lovordande men till sin karaktär lika mycket ger utryck för en fascination över innehållets begreppsvärld och förklaringspotential. Se bilaga 7- delrapport 2.

Varje delområde nedan exemplifieras med idealtypiska citat från respondenterna. Värt att notera är ingen negativ kritik framförs överhuvudtaget med undantag för någon detalj där man tyckte att innehållet var lite för teoretiskt i utbildningen ledarskap för arbetsledare.

Kommunikativa och sociala effekter.
Här råder mycket stor samstämmighet mellan företagens svar.

- Gemensamt språk och begreppsapparat - *"Alla som deltog i utbildningen fick en inblick i hur vi försöker att driva företaget framåt". " Nya möjligheter och erbjudande om avancemang".*
- Bättre flöde i projekt - *"snabbare start och mindre missförstånd"*
- Ökad delegering – *"litar på andra", Folk vågar testa mer på egenhand och då jag tror att alla deltagare kände sig lite mer säkra efter kursen."*
- Ökad teamkänsla. – *" Ja, alla har fått mer förståelse hur andra jobbar osv." "Man vågar ifrågasätta varandras arbetssätt på ett konkret och bra sätt".*

Analysförmåga
Ett mindre antal lyfter detta område.

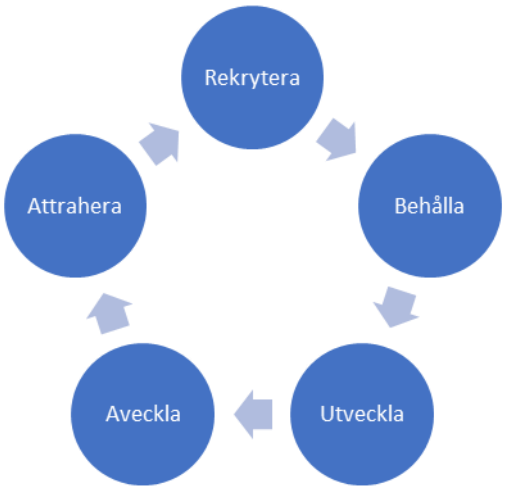
- Bättre rapporter och analyser – *"Bättre förståelse och kan lättare leta upp information på egen hand".*
- Träffsäkrare planering – *"Utbildningarna har givit minskad osäkerhet, bättre flöde och mindre missförstånd i produktionen. Vi ser var tydligare var brister finns". "Bättre flödesanalyser, underlättat omorganiseringar och arbetet med branschcertifieringar."*

Strategisk kompetensförsörjning och employer branding.

På dessa faktorer är resultaten betydligt mer diversifierade. Det är inte möjligt att med precision bedöma i vilken mån företagens framtida strategier har påverkats i en mer systematisk riktning med framskrivna processer av projektets insatser. Större företag uppger att de sedan tidigare har systematiska strategier för kompetensutveckling och rekryteringsfrågor men frågorna har fått en viss ny aktualitet och fördjupning och framför allt är det fler i företaget som en mer gemensam förförståelse vilket underlättar kommunikationen internt.

Mindre företag har tagit mer intryck men är inte lika bekväma med språkbruket och området. Dylika frågeställningar löses traditionellt ad hoc och med tillgängliga resurser/nätverk. De mindre företagen ser i större utsträckning just rekryteringsfrågor och employer branding som "något annat" och är mer fokuserade på intern kompetensutveckling. En majoritet av företagen anger att utbildningarna har använts till intern kompetenshöjning eller välbehövlig uppdatering för vissa anställda. Frågan om extern kompetensförsörjning är intressant men beskrivs som "*något annat, vi är inte riktigt där ännu".* Detta samvarierar med att dessa företag inte behövt rekrytera under projekttiden. Något undantag finns dock. I analysfasen konstaterades att behovet var stort hos företagen men att intresset ej var uttalat. Se bilaga 6, Ex ante utvärdering, s. 11- 13.

- Skapat en ny introduktionsprocess för nyanställda.
- Bättre analyser – *”Vi attraherar folk från Blekinge men inte en enda från Växjö, varför?”. ”Vi har matriser för kompetensförsörjning/behov sedan tidigare men nu använder vi dom också”*
- Erbjudande – *”Vi har sett över vårt erbjudande och förtydligat att vi erbjuder påbyggnadsutbildningar och möjlighet till kompetensutveckling”.*



Figur 3. Schematisk över olika frågeområden inom kartläggning och kompetensförsörjning samt employer branding.

Ovanstående frågeställningar har som helhet eller i aktuella delar utifrån företagens situation lyfts inom de olika coachande insatserna. Detta får beskrivas som en uttalat situationsanpassad metod som kräver lyhörda och erfarna utbildningsgivare.

Framgångsfaktorer i för deltagande i projektet.
Mycket stor samstämmighet från företagen.

- Pris *”-Ja, vi är ju i Småland. Är det billigt så köper man”*
- Logistik. *Nära, minimal tidsspillan och resekostnader vilket underlätta bemanning med ev ersättare.*
- Stor flexibilitet vid ändringar. Se ovan
- Lokal förankring hos utbildningsgivare. *”Det här känns lite redigare med folk som vet hur vi har det”*
- Anpassad nivå i utbildningarna. *”Vi behöver korta och grundläggande utbildningar för att komma igång”. ”Branschutbildningar köper vi på annat håll”.*
- Sociala effekter. *Att flera medarbetare kunnat delta och i flera fall gått flera utbildningar.*

Faktorer som försvårat deltagande och implementering.

- VD/chefsbyte (6 fall)
- Konflikter på arbetsplatsen
- Byte av affärssystem/itsystem
- Stora kommunikativa insatser långt utöver projektansökan och ständiga omändringar pga:.
- Arbetsanhopning, produktionscykler och bemanning. Mycket stor inverkan. Passar inte tiden för utbildningarna så blir det heller inget. Det har från projektets sida bemötts med en mycket tillmötesgående och flexibel inställning avseende ombokningar vilket särskilt vitsordas företagen. Någon motsvarighet till denna flexibilitet på den fria marknaden kan inte sägas vara föreliggande.

Önskemål om framtida utbildningar.
Denna fråga är en utmaning att sammanfatta och behov som ligger inom arbetsgivarens och anställdas skyldigheter att systematiskt bedriva och medverka till en god arbetsmiljö enlig AML har tagits bort liksom branschspecifika certifieringsutbildningar. Ett par huvudspår kan skönjas:

- Bra som det är. *"Fortsätt med nuvarande program så skickar vi (företagen) fler deltagare. Priset kan vara upp till 50 % av ordinarie marknadspris. Logistiken är viktigare. Projekttiden har varit för kort."*
- Utveckla ett steg 2 i Ledarskap för arbetsledare.
- Mycket grundläggande utbildningar i robotisering och automation. Här efterfrågas en ökad förförståelse då denna varierar stor både mellan och inom företagen.
- CNC. Har nämnts under hela projekttiden. Nivå dock oklar.

Kartläggning och framtida kommunikation
Förslag för framtida kommunikation av företagens behov. En mycket enkel enkät som tar max 5 -10 minuter att fylla i föreslås av en klar majoritet Denna bör vara årligen återkommande enligt företagen och helst i nära anslutning till medarbetar/utvecklingssamtal på företagen då en hyfsad överblick föreligger. Utskick skall ske digitalt. Problemet är att olika företag har sina samtal vid helt olika tidpunkter på året.

Portal eller via hemsida hos BRK. Enligt en klar majoritet är detta en god idé förutsatt att:

- Erbjudande om utbildningar är konkurrenskraftigt prissatta
- BRK kan garantera kvaliteten på utbildningarna i nivå med nuvarande
- Erbjudanden skall var mycket lätta att få en överblick utav. Absolut inget s.k fikonspråk.
- En fysisk person kan svara på eventuella frågor mycket snabbt

Utvärderarens kommentar: För företag som nu är inne i projektet är ovanstående portal i princip tänkbar. För nya företag som inte gått igenom processen i analysfasen och med tanke på hur oerhört varierande och vaga uppgifter som förekom i den första enkät och intervjuomgången inför projektet så kommer en allmänt hållen enkät inte att kunna fånga de nytillkommande företagens behov annat än i de mer handfasta fallen, exempelvis utbildning i Excel. De mer coachande insatserna behöver förklaras och diskuteras utifrån den förförståelse som föreligger till denna begreppsvärld och den är av högst varierande fason. I princip skulle minst en person som matchar/informerar/koordinerar utbildningsinsatserna behöva finnas inom det specifika området: Korta och grundläggande utbildningar för SMF i Kronoberg.

Sammanfattning och lärdomar:

I våra intervjuer med deltagande företag beskrivs projektet insatser som ett "helt paket" i form av:

- 1) Kartläggningsfas med enkät till företag. *Att få beskriva och önska sig insatser.*
- 2) Kartläggningsfas med intervjuer med företagsledning. *Att få förklara verksamheten och bli förstådd.*
- 3) Utbildningskatalog/erbjudande. *Verklig insats. Att själv få bestämma och prioritera insatser.*
- 4) Deltagande i utbildning. *Att uppleva, lära och använda under sociala former.*
- 5) Möjlighet att påverka/få gehör för nya utbildningar under hela projekttiden. *Samverkan.*

En slutsats från intervjuerna med företagen är att det är först i steg 4 som *intresset för ämnet* och även *andra utbildningar (fortsatt kompetensutveckling)* vaknar på allvar samt att *en helhetsbild skapas* för de deltagande företagen och dess medarbetare.

Att organisera kompetensutveckling på företagens villkor

De hittills genomförda kompetensutvecklingsinsatserna för de lokala företagen har fått ett gott mottagande. I intervjuer med företagen så betonas att det att det goda mottagandet till stor del möjliggjorts av organisatoriska faktorer då utbildningarna erbjudits i ett format med:

- 1) Låga kostnader
- 2) Rimlig tidsåtgång och på ett nära avstånd
- 3) Ett väl anpassat språkbruk
- 4) Övningar och föreläsningar har tagit sin utgångspunkt i företagens egna verksamheter
- 5) Möjlighet till processtöd och individuell handledning i autentiska problem och ”*case*”
- 6) Stor flexibilitet och lyhördhet från projektledaren

Effekter av företagens deltagande i projektet.

De effekter som såväl företagsledningarna som medarbetarna lyfter fram kopplat till att insatsen organiserats *”på företagens villkor”* enligt ovan är att:

- Företagen skickat ett flertal anställda på samma utbildning vilket i sin tur har bidragit till ökad spridning och förståelse för utbildningens innehåll på företaget lokalt.
- Både medarbetare och ledning har valt att gå ett flertal olika kurser vilket i sin tur bidragit till en stadigare förankring av vikten av kompetensutveckling.
- Detta har, i sin tur, bidragit till att strategisk kompetensförsörjning fått en både bredare och djupare förförståelse och förankring i företagen och även mellan olika lokala företag.

Sammanfattning: Vilka effekter får coachningsinsatserna för målgruppen?

Resultaten i denna utvärdering indikerar ett ökat intresse och fokus på organisatoriska spörsmål vilket är en viss förskjutning från resultaten från analysfasen som var mer produktionsinriktade. En stark social tillit till projektets ambitioner och kraft att leverera utbildningar samt en lika stark interpersonell tillit till projektledaren framkommer också.

Indikationer föreligger också på en något bättre intern beredskap (större flexibilitet) inför framtiden generellt inom företagen. Denna yttrar sig i första hand som en kommunikativ utveckling. Detta kan låta enkelt men behovet och nödvändigheten bör inte underskattas.

Organiseringen handlar till stor del om att minska tvetydighet (osäkerhet) genom informationsbehandling. Detta sker genom aktiviteter som är repetitiva, ömsesidiga via betingade beteenden som utvecklas mellan två eller flera aktörer på olika nivåer, dvs kommunikativa processer. Organisationen ses i detta perspektiv som "antagen" genom denna process och är under ständig konstruktion/omförhandling[3]. Utan denna förmåga kommer informationsbrist att i större utsträckning framkalla selektivitet inom organisationen vilket kan var nödvändigt i sig men en betydande utmaning att kommunicera[4].

Även om företagens strategier för deltagande i stor utsträckning är emergenta strategier och framtida systematiska strategier i skrivande stund är okända så kan projektet kan beskrivas som en variant på s.k. ”nudging”, dvs en insats som ”puffar” systemet i en annan riktning[5]. Huruvida detta system sedan intar någon form av nytt ”steady state” är naturligtvis en fråga som ligger i framtiden. Med tanke på de relativt grundläggande och korta utbildningarna som erbjudits är resultatet på systemnivå (deltagande företag i Kronoberg) så gott som man rätteligen kan förvänta sig.

[3] *Weick, Karl E, (1969) “The Social Psychology of Organizing”. McGraw Hill*
[4] *Luhmann, N. (1995). Social Systems. Stanford University Press.*
[5] *Thaler, R. (2015) Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. New York. W. W. Norton & Company*

Företagen investerar och satsar

Preliminärt kommer ca 10 000 deltagartimmar ha genomförts när projektets aktiva insatser avslutas 191130. Kostnad för deltagande personal i form av lön och bortfall av produktionskapacitet kan mycket försiktigt antas var 500 kr/timme, vilket motsvarar ca 5 000 000 kr i investeringskostnad för deltagande i projektets utbildningar. Till detta kommer en uppskattad kostnad om ca 1 000 000 kr för administration och merarbete för projektdeltagande. Totalt skulle således de deltagande företagens investeringar hamna i storleksordningen 6 000 000 Kr exkl. kursavgifter.

I skrivande stund nov 2019 finns enligt projektledningen ett stort uppdämt behov och efterfrågan på ytterligare utbildning som inte kommer att kunna mötas inom tidsramen för projektet Kompetens i Kronoberg. Detta tyder på att projektet på relativt kort tid lyckats bygga ett starkt förtroende och både personlig och social tillit med deltagande företag.

4. Exit – *Efter projektet, organisering och utveckling*

Modell och organisering

Modellen för projektets implementering bygger på att tillskapa en regional funktion inom ramen för Business Region Kronoberg. BRK:s roll blir att fortlöpande arbeta aktivt med spetsiga frågeställningar, former och kanaler för att få fram bästa möjliga underlag till kompetenskartläggningen. Verksamheten i den regionala funktionen planeras efter ett så kallat årshjul och bygger på nedanstående exitplan:

Övergripande inriktning

- Återkommande och kommungemensam kompetenskartläggning för kort och lång sikt,
- Bearbetning av informationen
- Publicering av aktuella behov och matchande utbildningar i gemensam plattform
- Genomförande av insatser och utvärdering och uppföljning

Projektets deltidsutvärdering visade att kartläggningen som genomförts inom projektets ram kan återanvändas med viss finslipning. Att ta fram spetsiga och relevanta frågeställningar och för företagen enkla former för att svara blir en uppgift för BRK:s styrgrupp.

Framtida åtgärder

- Fortsatt satsning på kompetensutveckling av målgruppen redan sysselsatta, det s k ”livslångs lärandet”.
- Regional vägledande funktion – vilka utbildningar finns och vilka kan vara lämpliga för företaget och medarbetarna, en slags ”företags-SYV” vilken också har en mäklande funktion gällande matchning mellan behov och utbud.
- Regional coachande funktion – föreslås att Konsulttimmen byggs ut med expertis kring strategisk kompetensförsörjning
- Samordning av regionala nätverk vilka är behovsstyrda från dem som medverkar i utbildningsinsatser. De ledarskapsutbildningar som genomförts inom projektet har visat att det finns behov av fortsatta samtal och erfarenhetsutbyte och även efterfrågan på fortsatta utbildningsinsatser (40 personer). Nätverken kan också nyttjas som referensgrupper i BRK:s analysarbeten.
- Samordna och anordna relevanta utbildningar till självkostnadspris för medverkande företag om dessa utbildningar inte redan finns tillgängliga på marknaden
- Tillskapandet av en digital plattform där företagen kan:
    - hämta enkla verktyg för att genomföra kompetenskartläggningar
    - rapportera in sina kompetens- och kompetensutvecklingsbehov
    - hämta material från ett idétorg/kunskapsbank
    - finna enkel och tydlig kontaktväg till BRK

Kostnader.

- Dedikerad personalresurs till en omfattning av 75 – 100 %
- Konsultkostnader för att arbeta med företagens strategiska kompetensförsörjning
- Konsultkostnad för att färdigställa och utveckla det pågående framtagandet av ett kompetensverktyg samt
- Kostnader för att skapa en digital kompetensplattform vilken bör förläggas till BRK:s blivande hemsida.

Övrigt

Behov lokalt att närma sig robotisering och automatisering på grundläggande nivå – tas upp på spridnings-konferens 9 jan 2020.

- Utbildningar måste innehålla flexibilitet (logistik) och medverkandes perspektiv.
- Upphandlingsfunktionen bedöms varar betydligt bättre fungerande idag.

Slutsatser och lärdomar (organisering)

- ➢ På vilket sätt kan vi mäta och följa upp målgruppen, i syfte för att få en kännedom om målgruppen stärks, arbetar strategiskt med sin kompetensförsörjning samt möter den ökade efterfrågan på kvalificerad kompetens samt
- ➢ I vilken utsträckning har projektet nått sitt mål gällande metod för kartläggning och kan denna överföras till nytta för fler?

Utifrån ovanstående frågeställningar så får Exitplanen ovan som helhet sägas vara både välanpassad och en helt rimlig följd av de resultat och erfarenheter som projektet genererat.

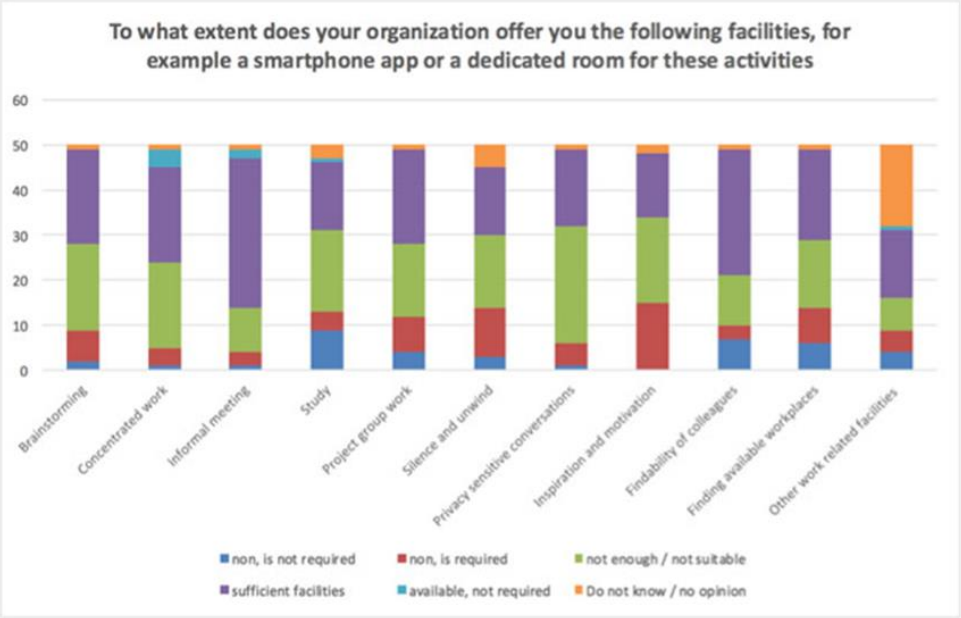
Avseende punkten, *tillskapandet av en digital plattform där företagen kan*,

- ✓ hämta enkla verktyg för att genomföra kompetenskartläggningar
- ✓ rapportera in sina kompetens- och kompetensutvecklingsbehov
- ✓ hämta material från ett idétorg/kunskapsbank
- ✓ finna enkel och tydlig kontaktväg till BRK

så vill vi poängtera att även om ett förenklat enkätförfarande/enkelt verktyg som är en allmänt hållen kartläggningsmetod kan vara användbart så har projektets coachande insatser på kompetensförsörjnings-området i mycket hög grad varit anpassade både till individen och respektive företag. Processen får dessutom beskrivas som mycket arbetsintensiv med ständig återkoppling och vägledning då olika företags förförståelse och erfarenheter varit synnerligen varierande.

Den så kallade ”företags-SYV:en” som kan hjälpa till att guida företagen i processen att genomföra kompetenskartläggningar och rapportera in sina kompetens- och kompetensutvecklingsbehov är troligen helt avgörande för systemets funktion, precis som nuvarande projektledaren varit för framgångarna i projektet Kompetens i Kronoberg.

Företagen är också tydliga med att en portal med alla tänkbara och tillgängliga utbildningar är mindre önskvärd utan poängen är att man direkt kan navigera sig fram till relevanta och ”kvalitetssäkrade” utbildningsalternativ. Att med precision mäta och följa upp målgruppen är en utmaning. Det finns tänkbara mätmetoder för olika organisatoriska indikatorer. Se exempelbild nedan.



Dylika utvärderingar kräver dock avsevärda resurser och medföljande kostnader för att designa, distribuera, samla in, sammanställa och analysera. Utifrån erfarenheterna att få tag på respondenter och få in svar i detta projekt så bör en satsning föregås av noggrann avvägning mellan kostnad och nytta.Vi menar att det kan vara en god idé att både så kallat ”aktivera historisk systemtillit” dvs medverkan av en känd aktör och att engagera medarbetare med nya perspektiv och idéer.

5. Projektets arbete med de horisontella principerna

- *Har aktiviteterna genomförts med hänsyn till jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering?*

Det finns fyra programkriterier inom det svenska Socialfondsprogrammet, tillgänglighet, jämställdhet, ickediskriminering och hållbar utveckling (valbar), principer som ska integreras i projekt och på såvis prägla insatserna som får stöd från ESF.

Nedan ges en beskrivning och analys av projektets arbete med principerna. Beskrivningarna av projektets insatser har hämtats från dokument (protokoll, presentationer och lägesrapporter) i projektet och enkäter och intervjuer med deltagare. Projektet har inga specifika mål för ekologiskt hållbar utveckling. I analysen stäms projektets aktiviteter av utifrån projektdeltagarnas skattningar av projektet i föreliggande enkät.

5.1 Analys av projektets arbete

Projektet beskriver i sin ansökan att man knappast ensamt kan förändra rådande strukturer men genom *ökad kunskap, konkret stöd och konkreta verktyg* kommer projektet att bidra till strukturförändringar över tid. För att nå förändring krävs också ett *genomgripande arbete kring jämställdhet och mångfald i företag och organisationer.* Projektets gemensamma och länsövergripande kartläggningsmetod antas göra arbetet effektivare för både företag och berörda aktörer. De kompetenshöjande insatserna måste innehålla *konkreta redskap* för att företagen ska kunna förändra strukturerna kring jämställdhet och mångfald via:

- Ökad kunskap om de horisontella perspektivens möjligheter och nytta samt verktyg för att arbeta med dessa.
- Kompetenscoachning i medverkande företag vilken leder till att företagen fortsätter att arbeta strategiskt med sin kompetensförsörjning *inklusive de horisontella perspektiven.*

Indikatorerna för aktiviteten angavs ursprungligen som genomförd och utvärderad coachning i medverkande företag, konkreta verktyg för strategiskt kompetensförsörjningsarbete och höjd kunskapsnivå om kompetensutveckling och utbildning *inklusive de horisontella perspektiven*.

I projektets avstämningsrapport (s. 10) för övergång till genomförandefasen anges ovanstående område som:

> *"Vår målsättning är att deltagarna ska få värdefulla kompetenshöjande insatser oberoende av vilken kön, sexuell läggning, härkomst eller funktionshinder. Vidare är målsättningen att de samarbetspartners som utför olika insatser såsom anordnade kurser, utbildningar och seminarier, coachingsinsatser skall tillgodose tillgänglighetskraven och även tänker utifrån jämställdhetsperspektivet.*
>
> *Ett sätt att arbeta med jämställdhet är att lyfta vikten av det under en inspirationsföreläsning i samband med workshop kring Employer Branding. Andra insatser är även att erbjuda processtöd/kunskapsstöd i jämställdhet och mångfald, i syfte för att bli en ännu mer attraktiv arbetsgivare.*
>
> *Ett annat inspel är även att väva in jämställdhetsperspektivet på en ledarskapsutbildning för företagsledare. De deltagare som ansökt behov av insatser ska få 100 % tillgänglighet, om det skulle inträffa att vi inte kunnat leverera detta så är vår målsättning att ge möjlighet att delta vid ett annat tillfälle. Målsättningen är även att skicka en utvärdering till deltagarna efter utförd aktivitet"*

Projektet anger i avstämningsrapporten att djupintervjuer med medverkande företag bidragit till att skapa en medvetenhet och vilja till kompetensutveckling och att även lyfta jämställdhets-tillgänglighets- och mångfaldsfrågor. Intresse föreligger för att göra kompetensinventeringar, arbeta med varumärket, nätverk, viljan att utbilda sin personal och viljan till att skapa en samverkan med universitetet enligt analysen av de transkriberade intervjuerna med företagsledare.

Projektledningen har även i samråd med utvärderaren diskuterat hur dessa frågor kunnat lyftas vid kommunikation och frukostmöte med deltagande företag vilket bland annat resulterat i att:

- Upphandlingarna av utbildningsgivare har innehållit skall-krav på kompetens i ovanstående frågeställningar.
- Utskick via email och fysiskt informationsmaterial som informerar arbetstagaren direkt att denne kan anmäla intresse för utbildningarna till sin arbetsledare/chef och att utbildningarna är öppna för alla oavsett bakgrund/förutsättningar.
- Projektadministratören deltagit i seminariet - Att synas på lika villkor.
- Utbildningskatalogens innehåll och bildspråk har granskats och justerats för att inte exkludera någon oavsett ålder/kön/etnicitet/funktionsvariationer.
- Vid alla fysiska möten poängteras att ESF:s projekt skall beakta de horisontella principerna och vara tillgängliga för alla i största möjliga utsträckning.
- Avstämning med intern expertis inom jämställdhets och mångfaldsfrågor. Detta resulterade i att två frågor kommer att finnas med i den ursprungliga enkäten, där frågor ställs utifrån hur företaget lockar talanger från det underrepresenterade könet samt med utländsk bakgrund.

5.2 Projektets analys

I ansökan framställs att det finns ”konkret stöd och konkreta verktyg” därute som man ***ska*** nå på något sätt och använda för ett framgångsrikt arbete med framtida kompetensfrågor som på ett förtjänstfullt sätt bidrar till ökad mångfald i företagen. I avstämningsrapporten skrivs dessa istället som målsättningar som mer riktar sig mot en normativ tanke ”om att lyfta vikten av jämställdhet”. Dessa insatser i första hand getts inom ledarskapsutbildningar, processtöd/coaching, projektledning, kompetenskartläggning, praktisk pedagogik och som en del av inspirationsföreläsningen den 24 jan 2019.

Kontigos analys av enkäter och intervjuer menade dock att *”Många företag gör egna kompetenskartläggningar och efterfrågar generellt inget stöd i det”.* Relativt få, 15 % av respondenterna, angav att de i stor eller mycket stor utsträckning försökte attrahera utrikes födda eller kvinnor till sina företag. Kontigo angav i sin analys; *” Vi bedömer det angeläget att erbjuda företagen stöd i hur man på olika sätt kan nå nya målgrupper i sitt rekryteringsarbete. Vi bedömer vidare att det är viktigt att arbeta med att utveckla arbetsplatskulturer för att främja en ökad inkludering för att personer från underrepresenterade grupper ska känna sig välkomnade.”.*

Därav har företagen stort behov av nya och kompletterande kompetensförsörjningsstrategier enligt projektets analys.

Utvärderaren fann dock föga i intervjumaterialet som talar för att underrepresenterade grupper ej är välkomna förutsatt att relevant kompetens föreligger, snarare finns en viss stolthet hos de mindre företagen att man lyckats anställa ”tjejer” (övriga benämns som ”gubbar”) och att man

upplever detta som positivt både ur ett socialt och produktionsinriktat perspektiv, vilket talar för att det finns en god beredskap hos företagen för att närma sig frågeställningen.

I utbildningskatalogen över valbara utbildningsinsatser används ej begreppen jämställdhet eller mångfald utan ingår i det mer ”nyttoorienterande” begreppet ”nya medarbetare” avseende processtöd. Jämfört med den ursprungliga ansökan som trycker relativt kraftigt på de horisontella principerna och i synnerhet jämställdhet och mångfald i projektet, föreligger i erbjudandet till deltagarna en viss nedtoning av detta språkbruk men frågeställningen är i högsta grad levande och har genomgående beaktats av projektledningen. Skillnaden kan möjligen attribueras till att i ursprungsansökan är utblicken regional tillväxt vilket även medför berörda myndigheters problemställningar. Dessa problemställningar finns inte nödvändigtvis representerade med samma språkbruk i det mindre lokala företaget och problemets strukturer och behöver inte heller återfinnas i varje företag eller organisation.

5.3 Resultat

Utvärderingen visar att målsättningen ökad kunskap om de horisontella perspektivens möjligheter och nytta samt verktyg för att arbeta med dessa i förvånansvärt hög utsträckning har fått genomslag i företagen.

Fråga 7 i enkäten syftade till att belysa om deltagande i utbildningarna belyst och bidragit till Fördjupade kunskaper och förståelse kring mångfald, tillgänglighet och jämställdhet i arbetslivet

Utfallet är inte lika starkt som på andra faktorer men som helhet är utfallet överraskande gott då totalt 42 % svarade att så varit fallet i mycket hög eller hög grad. Lika många anger detta i liten eller mycket liten grad vilket är en svagare effekt men dock i sig av positiv karaktär.

Resultatet stärks också av att det råder en mycket stor samstämmighet i svarsfördelningen på enkätens frågeställningar oavsett kön. De skillnader som kan påvisas är att:

- Kvinnorna i något mindre utsträckning anser att utbildningarna bidragit till att de fått nya eller mer kvalificerade arbetsuppgifter än männen. Å andra sidan har kvinnorna en något högre utbildningsbakgrund än männen och arbetar troligen redan med organisatoriska frågeställningar.

- Männens skattning av att utbildningarna bidragit till att utveckla samarbetet på arbetsplatsen har en liten förskjutning mot svarsalternativet ”i hög grad” jämfört med kvinnorna som har en liten förskjutning mot svarsalternativet i ”liten grad”. Möjligen har man olika utgångspunkt för hur det borde vara och männen skattar sina nyvunna kunskaper något högre. Ovanstående skillnaderna är dock små och inte signifikanta vid ett statistiskt skillnadstest *(Wilcoxon Signed- Rank Test).*

- Männen skattar sina nyvunna fördjupade kunskaper och förståelse kring mångfald, tillgänglighet och jämställdhet i arbetslivet högre än kvinnorna vilket kan vara ett gott tecken. Motsatsen hade sannolikt inte varit att föredra för framtida praktik.

Huruvida kompetenscoachning i medverkande företag vilken leder till att företagen fortsätter att arbeta strategiskt med sin kompetensförsörjning *inklusive de horisontella perspektiven* kan svårligen bedömas men den ovan redovisade ökade kommunikativa utvecklingen i företagen kan mycket väl bidra till en positiv framtida utveckling.

Kristianstad
December 2019

Lars Dahlberg & Martin Persson, Evaluator AB

Bilaga 1

Några frågor till Dig som deltagit i en utbildning via projekt KOMPETENS I KRONOBERG.

Dina erfarenheter och upplevelser av utbildningen är en viktig del i utvärderingsarbetet. Du får därför här en enkät, som vi ber Dig besvara.

Enkäten tar bara några minuter att fylla i. Det är av stor vikt att Du fullföljer hela enkäten och inte avbryter.

Ditt svar är helt anonymt. Vi frågar visserligen om en del bakgrundsdata, men ingen förutom vi utvärderare kommer någonsin att se just Ditt svar. Resultatet sammanställs på sådant sätt att någon enskild person aldrig kan identifieras, dvs. Dina svar behandlas strikt konfidentiellt.

Vi vill gärna att Du besvarar enkäten omgående, men att Du allra senast inom en vecka, har besvarat enkäten via länken nedan.

Klicka på länken, besvara och skicka! Det tar dig maximalt 5 minuter!

Har Du frågor är Du varmt välkommen att kontakta oss!

Länk till enkäten:

Tack på förhand!

Lars Dahlberg
Utvärderare/följeforskare
0705-20 21 40
lars@evaluator.se

Martin Persson
Utvärderare/följeforskare
0733-34 16 05
martin.persson@evaluator.se

Först kommer några bakgrundsfrågor.

Kön

- ☐ Kvinna
- ☐ Man
- ☐ Annat

Din ålder

- ☐ <= 24 år
- ☐ 25 – 34 år
- ☐ 35 – 44 år
- ☐ 45 - 54 år
- ☐ 55 – eller mer

Utbildning. Ange högsta avslutad utbildningsnivå.

- ☐ Grundskola
- ☐ Gymnasium
- ☐ Yrkeshögskola/KY
- ☐ Universitet/högskola => 3 år

Anställningstid på nuvarande arbete/befattning

- ☐ < 6 månader
- ☐ 6 -12 månader
- ☐ 13 – 24 månader
- ☐ 25 – 60 månader
- ☐ < 60 månader

Hur uppmärksammades du på utbildningarna i projektet Kompetens i Kronoberg?

- ☐ Chef/ägare informerade och anmälde intresserade
- ☐ Uppmärksammade själv utbildningarna och anmälde intresse till chef/ägare
- ☐ Kolleger informerade om utbildningarna.

Här följer ett antal frågor rörande den kompetensutveckling utbildning / kurs du deltagit i.
Svara med ett x i lämplig ruta.
Kommentera gärna nedan.

	I mycket hög grad	I hög grad	I liten grad	I mycket liten grad	Inte alls
I vilken grad anser Du att utbildningen …					
var engagerande och intressant?	☐	☐	☐	☐	☐
svarade mot dina behov?	☐	☐	☐	☐	☐
var relevant för ditt jobb?	☐	☐	☐	☐	☐
I vilken grad bedömer du att utbildningen …					
bidragit till att du fått nya eller mer kvalificerade arbetsuppgifter?	☐	☐	☐	☐	☐
bidragit till att stärka dig i din yrkesroll?	☐	☐	☐	☐	☐
bidragit till att du kan leverera den kvalitet som efterfrågas i ditt arbete?	☐	☐	☐	☐	☐
medverkat till att du kan utföra dina arbetsuppgifter på ett mer effektivt sätt?	☐	☐	☐	☐	☐
gett dig konkreta verktyg att använd i arbetet/uppgiften	☐	☐	☐	☐	☐
på ditt företag?					
bidragit till att utveckla samarbetet på din arbetsplats?	☐	☐	☐	☐	☐
bidragit till fördjupade kunskaper och förståelse kring mångfald, tillgänglighet och jämställdhet i arbetslivet?	☐	☐	☐	☐	☐

Avslutningsvis en liten framtidsspaning

I vilken grad bedömer du att utbildningen …					
ökat dina möjligheter att erhålla mer kvalificerade arbetsuppgifter i framtiden?	☐	☐	☐	☐	☐
gett dig nya kontakter med anställda på andra företag som är eller kan bli värdefulla i framtiden?	☐	☐	☐	☐	☐
ökat dina möjligheter att i framtiden erhålla ett nytt/annat arbete?	☐	☐	☐	☐	☐

Egen kommentar till frågorna ovan:
_____
_____
_____
_____

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!
GLÖM INTE ATT SKICKA DITT SVAR!

Bilaga 2 Deltagarutvärdering

Kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare.
Insatser som genomförts till okt -19.

Deltagarutvärdering vid sista kurstillfälle. Skala 1-6.

- Projektledning. Totalt betyg 5.45. Framtida nytta: 5.3
- Ledarskap arbetsledare. Totalt betyg 5.20. Framtida nytta: 5.18
- Ritningsläsning. Totalt betyg 5.50. Framtida nytta 5.4
- Excel grund. Totalt betyg 5.60. Framtida nytta 5.0
- Excel forts. Totalt betyg 5.60. Framtida nytta 5.5
- Projektledarutbildningen. Totalt betyg 5.40. Framtida nytta 5.2
- Produktionsekonomi. Totalt betyg 4.23. Framtida nytta 3.9 OBS. Skala 1-5.
- Ritläsning. Totalt betyg 5.27. Framtida nytta 4.9

Bilaga 3. Projektets utbildningskatalog

Utbildningskatalog .pdf

Bilaga 4 Deltagande företag och prioriterade utbildningar tom 191031.

Företag	Utbildning
Ackurat Industriplast	Produktionsekonomi, Ledarskap Arbetsledare/VD/chef, Inspirationsföreläsning
Arcoma	Frukostmöte, Lean, Insp.föreläs., Prodeko, Projektled, Ledarskap VD/chef, Processtöd
Ari Vislanda	Frukostmöte, Hydraulikutbildning, Excel, Projketled. Ledarskap VD/chef
Balkheds Bygg & Djurfoder	Frukostmöte, Insp.föreläs.; Ledarskap VD/Chef/Arb.led.
BK Produkter	Ritningsläsning, Excel. Ledarskap Arb.led.,
Direktlaminat	Prod.eko., Excel + forts, Insp. Föreläs., Processtöd
Emballator	Ledarskap VD/chef/arb.led., Prod.eko. , Insp.föreläs., Ritningsläs.
Enertech	Frukostmöte, Inspirationsföreläs., Ledarskap/Arb.led., Projektled.,
Gehab	Frukostmöte, Programmering, Processtöd,
Hall Miba	Inspirationsföreläsning, Kompetenskartlägg., Processtöd, Ledarskap VD/Chef, Projketled., Excel. Eko.
HP Tronic	Ledarskap/Arb.led.,Projektled.,Grund.eko., Excel, Lean.
Hydroware	Ledarskap/Arb.led.,Prod.eko., Lean.
Jitech	Frukostmöte. Ledarskap/Arb.led.
Klarvik	Frukostmöte, Inspirationsföreläs, Ledarskap arb.led. Prod.eko., Ritningsläs.,
Kulturfönster i Lenhovda	Frukostmöte, Inspirationsföreläs., Excel, Prod.eko.,
LG Produktion	Frukostmöte, Inspirationsföreläs., Svarvutbildning, programering, Ledarskap VD/chef, Processtöd
Liljegrens Entreprenad	Frukostmöte, Ledarskap arb.led./ VD/Chef, Excel + forts.
Ljungby Komposit	Frukostmöte,Ledarskap/Arb.led., Projektled.,Processtöd.
Maskinarbeten	Ledarskap VD/Chef
Norcospectra	Frukostmöte, Inspirationsföreläs., Projektledning, Processtöd, Ledarskap arb.led, Projektled., Excel,
Norrgavel	Frukostmöte, Inspira.föreläs, Ledarskap ARB.led/ VD/Chef, Processtöd, Grund.eko.,Excel, Komptenskart.
Ortex Group	Frukostmöte, Inspira.föreläs., Projektledning, Ledarskap arb.led/VD/chef, Excel + forts
Play n Go	Frukostmöte, Inspira.föreläs., Projektled., Ledarskap arb.led/VD/Chef,
Sajt Arkitektstudio	Ledarskap VD/Chef
Steelform	Frukostmöte, Excel + forts. Ritningsläsning
Sydställningar i Sölvesborg	Produktionsekonomi, Lean
Tingsryds LBC	Frukostmöte, Ledarskap arb.led/VD/Chef, Processtöd
Trensums	Prod.eko., Lean, Projketled, Ledarskap arb.led., Grund.eko.
VFT	Frukostmöte, Excel, Ledarskap arb.led./VD/Chef. Grund. Eko.
Vittarydsverken	Frukostmöte, Ledarskap arb.led.

Bilaga 5 Intervjuguide

Intervjuguide Företagare KK. Okt 2019.

Tema 1-5

1. Effekter av utbildning: Arbetar ni nu mera strategiskt/systematiskt med kompetensförsörjning?
- *Inventering?*
- *Kompetenskartläggning?*
- *Intresse för kompetensutveckling?*
- *Horisontella principer? Jämställdhet, tillgänglighet?*

2. Utbildningarna ur företagens synpunkt.
- *Flexibilitet:*
- *Behovsanpassning:*
- *Pris:*
- *Logistik:*

3. Empirisk effekt av coachning (processtöd, VD kurs, projektled)?

4: Framtida plattform (utbildningskatalogen)
- *Behov av Processtöd? Avropa?*

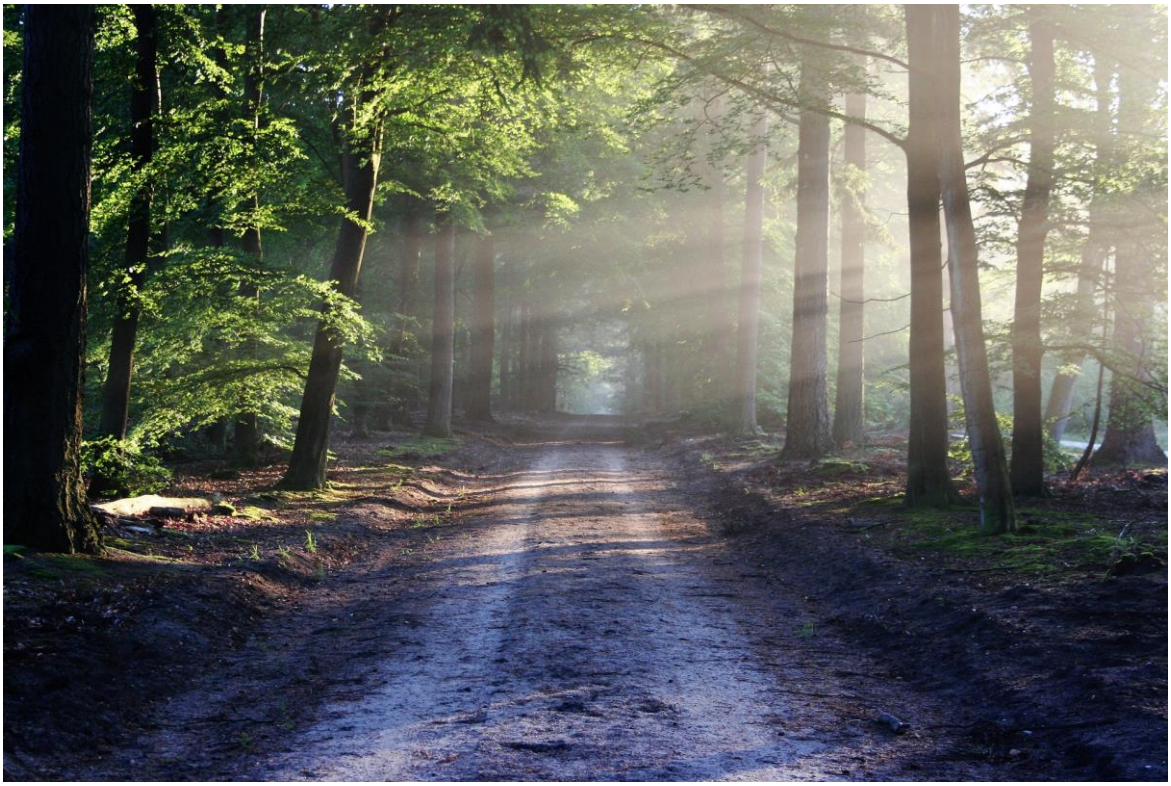
5. Framtida metod för kartläggning? Hur meddela behov?

Kontakt/ingång:

- *Hur hamnade ni här? Drivande skäl. Kostnad.*
- *Personlig betydelse. Nya perspektiv?*
- *Effekter: Betydelse för företaget. Bidragit till:*
- *Nya tjänster/behålla personal*
- *Intern organisering*
- *Översikt av lönsamhet*
- *Framtida konkurrenskraft*
- *Mångfald/nya infallsvinklar*
- *Employer branding*
- *Nätverk/sociala kontakter*

Dvs: Varför hände detta på ert företag här och nu?

PROJEKT KOMPETENS I KRONOBERG
SMÅLAND OCH ÖARNA



FRÅN PLAN TILL PROJEKT: EX ANTE-UTVÄRDERING

PROJEKTPERIOD 2017115 – 2020-01-15

Förord

I föreliggande rapport genomförs en förhandsutvärdering, ex ante-utvärdering, av projekt Kompetens i Kronoberg. Rapporten ger en bild av projektets förändringsteori utifrån projektansökan, avstämningsrapporter och uppdaterade dokument samt samtal med projektets ledning och deltagande i uppstartsmöte inför övergången till genomförandefasen. I rapporten ges en sammanfattande analys av projektets logiska uppbyggnad utifrån resurser, aktiviteter, resultat och effekter på lång sikt tillsammans med eventuella rekommendationer kring utvecklingsmöjligheter.

Rapporten syftar till att beskriva och förklara hur projektets ambitioner och framskrivning i dess ansökan hänger ihop med den formella beskrivningen i dokumentet Projektbeskrivning enligt LFA och RBM och det mycket omfattande praktiska arbetet med att analysera och återkoppla resultat till intressenter, prioritera och sammanställa erbjudande av utbildningar samt upphandla aktörer till insatserna inför genomförandefasen. Stycken skrivna i kursiv stil är utvärderarens egna reflektioner och tolkningar.

Rapporten riktas primärt till projektledningen, projektets styrgrupp och finansiären Europeiska Socialfonden (ESF).

Kristianstad i december 2018

Lars Dahlberg
Utvärderare

Martin Persson
Utvärderare

Innehåll

Från plan till projekt 4

- Inledning 4
- Utvärderingens genomförande 4

1. Beskrivning av projektet Kompetens i Kronobergs syfte och mål 5

2. Projektets förändringsteori 11

3. Projektets styrkor och utmaningar 18

4. Referenser 21

Appendix

Appendix 1. Kartlagt kompetensbehov och exakt antal deltagare

Appendix 2. Tabell över företag som gjort prioriterade ansökningar av utbildningsinsatser, 181217

Appendix 3. Utskick/flyer riktad till medarbetare.

Appendix 4. Ur undersökningen; Det är attityden dumbom 2016.

Appendix 5. Sammanställning av Kontigos rekommendationer från planeringsfasen

Appendix 6. Projektets utbildningskatalog (pdf)

Från plan till projekt

Inledning

Vid utvärdering arbetar vi under devisen att vara verksamhetens ”kritiska vänner”, dvs. att stödja verksamheten, dess ledning och medarbetare men samtidigt förbehålla oss rätten att vara konstruktivt kritiska och på detta sätt bidra till en bättre styrning mot uppställda mål eller revidering av dessa p.g.a. t.ex. betydande omvärldsförändringar/ändrade förutsättningar.

För att ge ett så konkret utvärderingsunderlag som möjligt har vi genomfört en förhandsutvärdering, ex-ante utvärdering, med utgångspunkt i projektbeskrivningen/ projektplanen. I begreppet ex-ante utvärdering ingår traditionellt (se t.ex. Svensson m.fl., 2009, Lärande utvärdering genom följeforskning) en förhandsutvärdering, vilket innebär att projektets förändringsteori eller -logik studeras. Detta innebär att bl. a. följande frågor ställs:

- Är det rimligt att aktiviteterna i projektet leder till de önskade resultaten?
- Är aktiviteterna rimliga i förhållande till målen?
- Är syftet med projektet avgränsat i de olika delmålen?
- Är denna logiska kedja möjlig att följa i projektbeskrivningen?

Ett annat sätt att analysera projektets förändringsteori är att ställa frågorna:

- Vad är det vi vill uppnå med projektet? D.v.s. vilken effekt vill projektet skapa på medellång och lång sikt?
- Vilka åtgärder är nödvändiga för att nå denna vision (dessa effekter)? Vilka förändringar behövs för att effekter på strukturell nivå/lång sikt ska nås.
- Vilka resultat behöver då projektet nå för att åstadkomma förändringar så att effekterna på kort sikt ska uppnås?
- Vilka aktiviteter och vilka resurser krävs för att resultaten ska kunna uppnås och förändringar komma till stånd. D.v.s. vilka aktiviteter krävs för vilka resultat.

Sammanfattningsvis ger detta en beskrivning av kausaliteten mellan aktiviteterna å ena sidan och resultat och effekter å andra sidan, alltså den förändring som projektet skall åstadkomma. Utifrån denna analys kan övergripande syften, mål, delmål, aktiviteter och önskade resultat på förhand bedömas och om så bedöms utvecklas/förändras.

Utvärderingens genomförande

Inför arbetet med ex ante-utvärderingen har vi förutom de styrande dokumenten; Socialfondsprogrammet 2014-2020, Regional handlingsplan för Europeiska socialfonden 2014-2020, Småland och Öarna, Socioekonomisk analys Småland med Öarna (ESF), OECD Territorial Reviews Småland – Blekinge och utlysningen”Småland och Öarna – Omställning av kompetens”, diarienummer 2017/00124, tagit del av projektets inledande rapporter avseende analys- och planeringsfasen; 4 lägesrapporter avseende projektets framskridande under 2018, diarienummer 17RK1121, Projektets avstämningsrapport vid övergång till genomförande fas, diarienummer 2017/00314, Projektets ansökan, diarienummer 2017/00314, Kontigos rapport Kompetensförsörjning i små och medelstora företag i Kronoberg - En kartläggning av kompetensbehov och -utmaningar hos SMF inom industrisektorn samt projektets producerade Utbildningskatalog.

Vi har vidare deltagit i ett uppstartsmöte med projektledningen i Växjö aug 2018, medverkat vid frukostmöte för projektdeltagande företag, Växjö sept 2018. Därtill har utvärderaren kontinuerligt vid 7 timmeslånga tillfällen under hösten haft telefonkontakt med projektledaren i syfte att stämma av projektets progression och bistå med stöd avseende tolkningen av resultaten från analysfasen och tillkommande händelser vid projektets organisering samt beaktandet av de horisontella principerna. Telefonintervju har genomförts med näringslivschef i Alvesta. Utvärderarna har haft tillgång till rådata från enkäter och intervjuer från analysfasen för komparativa jämförelser.

1. Beskrivning av projektet Kompetens i Kronobergs syfte och mål

1.1 Utlysningen Småland och Öarna - Omställning av kompetens, 2017/00124

Projektet Kompetens i Kronoberg ingår i programområde 1 under utlysningen Småland och Öarna - Omställning av kompetens, 2017/00124 med specifikt mål att: Stärka ställningen på arbetsmarknaden för i huvudsak sysselsatta kvinnor och män, men även för personer som står långt från arbetsmarknaden, och tillgodose arbetsmarknadens behov av arbetskraft och kompetens genom kompetensutveckling som utgår från verksamhetens krav och arbetsmarknadens behov.

Projekt inom denna utlysning ska arbeta med insatser som stärker anställda kvinnor och män på företag med behov av kompetensutveckling för att möta behovet av en komplexare industri och tillverkning. Projekt inom utlysningen förväntas att på kort sikt resultera i att målgruppen stärks och möter den ökande efterfrågan på kvalificerad kompetens på arbetsmarknaden.

På lång sikt ska utlysningens projekt bidra till strukturella förändringar på arbetsmarknaden i region Småland och Öarna där anställda har en högre kompetensnivå, och tillgången till kvalificerad personal har ökat genom minskad diskriminering och könssegregering på arbetsmarknaden.

Utlysningen riktar sig till företag och samverkansorganisationer som exempelvis bransch-, arbetsgivar- eller medlemsorganisationer, regionala eller kommunala näringslivsenheter. Dessa organisationer ska ta på sig rollen som intermediär för att möjliggöra att genomföra kompetensutvecklingsprojekt för små och medelstora företag, vilka sysselsätter färre än 250 personer.

Projekt inom denna utlysning hör till programområde 1, specifikt mål 1.1 Kompetensutveckling för anställda. Målgruppen är alla sysselsatta, såväl företagare som anställda, oavsett anställningsform och tidslängd, inom privat sektor. Integrerat arbete med målgrupp från programområde 2 är en möjlighet.

1.2 Bakgrund till utlysningen

I den regionala handlingsplanen för Småland och Öarna framförs att en stor del av regionen har ett traditionellt könskontrakt, vilket innebär att de industribetonade arbetsmarknaderna främst sysselsätter män. Låg utbildningsnivå pekas också ut som en riskfaktor inför det antagna behovet av att gå mot en mer kunskapsbaserad ekonomi för att på sikt undvika att konkurreras ut av aktörer i andra länder med lägre arbetskrafts- och produktionskostnader. Inom de industriella näringsgrenarna innebär det en ökad automatisering och komplexare tillverkningsprocesser, vilket ställer krav på mer avancerad kompetens hos arbetskraften.

I den socioekonomiska analysen av Småland och Öarna pekas det ut att sysselsättningsgraden i Småland och Öarna är god, men att regionen inte står utan utmaningar. Det finns en matchningsproblematik där det råder underskott på högkvalificerade kunskaper men överskott på lågkvalificerad arbetskraft. Branscher med kopplingar till information- och kommunikationsteknik, digitalisering och automatisering växer och kommer i större utsträckning vara beroende av ökad kompetens när mindre komplexa uppgifter flyttas till låglöneländer. Samtidigt skapar det traditionella könskontraktet en barriär där inte all möjlig arbetskraft ges möjlighet att utvecklas inom branscher med rekryteringsbehov.

För att bidra till omställning av kompetens i Småland och Öarna utlyser Svenska ESF-rådet medel för att kompetensutveckla personal och bredda rekryteringsunderlaget till regionens företag. Möjlighet ges också att inkludera arbetslösa personer. För fortsatt regional utveckling måste

anställda och företagare ställa om och/ eller fördjupa sin kompetens samt bredda den tillgängliga rekryteringsbasen genom att arbeta med icke-diskriminering och den könssegregerade arbetsmarknaden.

1.3 Projektet Kompetens i Kronoberg.

Kompetens i Kronoberg är initierat av nätverket för kommunernas näringslivschefer vilket samordnas av Region Kronoberg. Näringslivet i Kronoberg utgörs till stora delar av små och medelstora företag inom tillverkningsindustrin. Behovet av kunskapshöjning bedöms vara stort för att företagen ska kunna bibehålla och utveckla sin konkurrenskraft liksom behovet av att kunna attrahera unga och framförallt kvinnor till tekniska yrken. Initiativet till projektet bygger på en pilotstudie som genomförts i Ljungby kommun i samverkan med Region Kronoberg inom ramen för Kompetensplattformsuppdraget. Initiativet utgör också insats A i handlingsplanen för Kompetensförsörjningsstrategi för Kronobergs län 2016-2025. Studien från Ljungby presenterades hösten 2016 i nätverket för näringslivschefer vilka såg värdet av en gemensam insats och utifrån pilotstudien initierade ett länsövergripande kompetensprojekt. Projektet har även förankrats i Kompetensforum Kronoberg vilka utgör ”samhandlingsmotorn” i det regionala kompetensförsörjningsarbetet.

Målgruppen för projektet är små och medelstora företag i Kronobergs län med upp till 250 anställda. Insatserna i projektet vänder sig till både arbetsgivare och arbetstagare. Ursprungligen beräknades målgruppen till 800 personer varar 200 kvinnor (25%) vilket i september 2018 reviderats till 572 personer varav 115 kvinnor (20%).

Projektet innehåller följande fyra aktiviteter:

- Gemensam kartläggningsmetod av företagens behov av kompetens – vilka skall leda till väl underbyggda:
    - Coachningsinsatser för att främja företagens strategiska kompetensförsörjningsarbete.
    - Konkreta kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare.
    - Undersöka möjligheten och förutsättningarna till en gemensam digital utbildnings-plattform riktad mot näringslivet.

1.4 Syfte och mål med Kompetens i Kronoberg

1.4.1 Kartläggningen

Målet med kartläggningen är dels att arbeta fram en *gemensam och länsövergripande kartläggningsmetod* vilken sedan kan utvecklas och användas återkommande med lämpliga intervall. Kronoberg får därmed tillgång till en fördjupad bild av kompetensbehoven som kompletterar Arbetsförmedlingens återkommande prognos och som kan användas i flera olika sammanhang.

Utfallet av kartläggningen inom projektets ram har också som mål att få fram ett *väl underbyggt underlag inför projektets genomförandedel för att kunna planera och genomföra de kompetenshöjande insatserna.* Dessa består i coachning kring företagets strategiska kompetensförsörjningsarbete samt kompetensutveckling av arbetstagare och arbetsgivare. Kartläggningen ska bland annat visa vilka företagens kompetensbehov är på kort och lång sikt, vilka behov som finns av stöd kring det strategiska kompetensförsörjningsarbetet och vilka behoven är av stöd kring arbetet med jämställdhet, mångfald och tillgänglighet. Fysiska besök med intervjuer genomförs av varje kommuns näringslivsansvarig i samtliga företag som medverkar i projektet. Därtill görs utskick till en större grupp företag i varje kommun, flera av dessa kan efter analysdelens avslutande komma att bli aktuella för medverkan i genomförandedelen.

Konstruktion av enkäter och analys av data samt transkribering av intervjuer och analys av rådata har efter upphandling anförtrotts till Kontigo AB.

1.4.2 Coachningsinsatser

Syftet med coachningen kring företagens strategiska kompetensförsörjningsarbete är att:

- *höja kunskapsnivån i företagen för att öka deras konkurrenskraft.*
- *att företagen får konkreta och användbara verktyg för sitt kompetensförsörjningsarbete.*
- *att höja kunskapsnivån kring de horisontella perspektivens betydelse och vad ett strategiskt arbete med dessa kan ge för möjligheter.*
- *att företagen får ökad kunskap om befintliga möjligheter till kompetensutveckling och utbildning.*
- *att finna överförbara metoder till nytta för många fler.*

1.4.3 Kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare

De direkt kompetensutvecklande insatserna syftar till att höja konkurrenskraften i företagen. De syftar också till att öka arbetstagarnas förutsättningar och möjlighet till rörlighet på arbetsmarknaden och bidrar till arbetstagarnas livslånga lärande. Ökad möjlighet till rörlighet på arbetsmarknaden gynnar i förlängningen den regionala tillväxten, då kompetensen kan tillvaratas och matchas mot efterfrågan. Målet för de kompetensutvecklande insatserna är att företagen i det kortare perspektivet ska *erhålla den kompetens de behöver och efterfrågar* för att kunna *växla upp sin verksamhet*. Projektet antas i vissa fall, kan designa och skräddarsy efterfrågade utbildningar vilket underlättar för företagen att avsätta resurser för att medverka.

1.4.4 Undersöka möjligheten och förutsättningarna till en gemensam digital utbildningsplattform riktad mot näringslivet.

Syftet med att undersöka möjligheterna för en digital utbildningsplattform är att <u>underlätta</u> och därmed stimulera fler företag och arbetstagare till den kompetensutveckling som krävs för att höja konkurrenskraften. Målet med aktiviteten är att få fram ett underlag som besvarar vem som kan och bör äga och driva en sådan plattform, dess innehåll och samverkanspartners.

1.4.5 Aktiviteter kopplade till de horisontella principerna.

Projektet beskriver i sin ansökan att man knappast ensamt kan förändra rådande strukturer men genom *ökad kunskap, konkret stöd och konkreta verktyg* kommer projektet att bidra till strukturförändringar över tid. För att nå förändring krävs också ett *genomgripande arbete kring jämställdhet och mångfald i företag och organisationer.* Projektets gemensamma och länsövergripande kartläggningsmetod antas göra arbetet effektivare för både företag och berörda aktörer. De kompetenshöjande insatserna måste innehålla *konkreta redskap* för att företagen ska kunna förändra strukturerna kring jämställdhet och mångfald via:

- Ökad kunskap om de horisontella perspektivens möjligheter och nytta samt verktyg för att arbeta med dessa
- Kompetenscoachning i medverkande företag vilken leder till att företagen fortsätter att arbeta strategiskt med sin kompetensförsörjning *inklusive de horisontella perspektiven.*

Indikatorerna för aktiviteten angavs ursprungligen som genomförd och utvärderad coachning i medverkande företag, konkreta verktyg för strategiskt kompetensförsörjningsarbete och höjd kunskapsnivå om kompetensutveckling och utbildning *inklusive de horisontella perspektiven*.

I ansökan (s.10) anges att; ”projektet säkerställer jämställdhets- samt tillgänglighetskompetens hos projektpersonal genom kravspecifikation vid anställning och/eller genom intern utbildning.

Projektet kommer att nyttja intern kompetens och resurs hos projektägaren för att säkerställa att underlag, aktiviteter och insatser säkras ur jämställdhetsperspektiv. Aktiviteterna kommer också att säkras ur ett tillgänglighetsperspektiv när det gäller informationskanaler och lokaliteter".

I avstämningsrapporten (s. 10) för övergång till genomförandefasen anges ovanstående område som:

> *"Vår målsättning är att deltagarna ska få värdefulla kompetenshöjande insatser oberoende av vilken kön, sexuell läggning, härkomst eller funktionshinder. Vidare är målsättningen att de samarbetspartners som utför olika insatser såsom anordnade kurser, utbildningar och seminarier, coachingsinsatser skall tillgodose tillgänglighetskraven och även tänker utifrån jämställdhetsperspektivet.*
>
> *Ett sätt att arbeta med jämställdhet är att lyfta vikten av det under en inspirationsföreläsning i samband med workshop kring Employer Branding. Andra insatser är även att erbjuda processtöd/kunskapsstöd i jämställdhet och mångfald, i syfte för att bli en ännu mer attraktiv arbetsgivare. Ett annat inspel är även att väva in jämställdhetsperspektivet på en ledarskapsutbildning för företagsledare.*
>
> *De deltagare som ansökt behov av insatser ska få 100 % tillgänglighet, om det skulle inträffa att vi inte kunnat leverera detta så är vår målsättning att ge möjlighet att delta vid ett annat tillfälle. Målsättningen är även att skicka en utvärdering till deltagarna efter utförd aktivitet"*

Projektet anger i avstämningsrapporten att djupintervjuer med medverkande företag bidragit till att skapa en medvetenhet och vilja till kompetensutveckling och att även lyfta jämställdhets-tillgänglighets- och mångfaldsfrågor. Intresse föreligger för att göra kompetensinventeringar, arbeta med varumärket, nätverk, viljan att utbilda sin personal och viljan till att skapa en samverkan med universitetet enligt analysen av de transkriberade intervjuerna med företagsledare.

Projektledningen har även i samråd med utvärderaren diskuterat hur dessa frågor kunnat lyftas vid kommunikation och frukostmöte med deltagande företag vilket bland annat resulterat i att:

- Upphandlingarna av utbildningsgivare innehållit skall-krav på kompetens i ovanstående frågeställningar.
- Utskick via email och fysiskt informationsmaterial som informerar arbetstagaren direkt att denne kan anmäla intresse för utbildningarna till sin arbetsledare/chef och att utbildningarna är öppna för alla oavsett bakgrund/förutsättningar.
- Projektadministratören deltagit i seminariet - Att synas på lika villkor. Utbildningskatalogens innehåll och bildspråk har granskats och justerats för att inte exkludera någon oavsett ålder/kön/etnicitet/funktionsvariationer.
- Vid alla fysiska möten poängteras att ESF:s projekt skall beakta de horisontella principerna och vara tillgängliga för alla i största möjliga utsträckning.
- Avstämning med intern expertis inom jämställdhets och mångfaldsfrågor. Detta resulterade i att två frågor kommer att finnas med i enkäten, där frågor ställs utifrån hur företaget lockar talanger från det underrepresenterade könet samt med utländsk bakgrund.

Utfall dec 2018: 15 anmälda företag till inspirationsföreläsningen 24 jan 2019. 14 kvinnor och 12 män. Utifrån företagens gjorda prioriteringar ska 131 kvinnor (25,5%) och 382 män (74,4%) gå Kompetens i Kronobergs utbildningar. Deltagare vars namn *antyder* utrikes född eller utrikes härkomst är 42 stycken (8 % av totalen). 61 anmälda deltagare saknar namnuppgift i skrivande stund. Antalet anmälda deltagare beräknas bli 574 stycken.

Utvärderarens kommentar. I ansökan framställs att det finns "konkret stöd och konkreta verktyg" därute (d.v.s. tillgängliga, fix och färdiga) som man ***ska*** *nå på något sätt och använda för ett framgångsrikt arbete med framtida kompetensfrågor som på ett förtjänstfullt sätt bidrar till ökad mångfald i företagen. I avstämningsrapporten skrivs dessa istället om som målsättningar som mer riktar sig mot en normativ tanke "om att lyfta vikten av jämställdhet". Dessa insatser kommer att återfinns i första hand inom ledarskapsutbildning, processtöd/coaching för arbetsledare och som en del av inspirationsföreläsningen den 24 jan 2019.*

Kontigos analys av enkäter och intervjuer menar dock att "Många företag gör egna kompetenskartläggningar och efterfrågar generellt inget stöd i det". Relativt få, 15 % av respondenterna, angav att de i stor eller mycket stor utsträckning försökte attrahera utrikes födda eller kvinnor till sina företag. Därav har företagen stort behov av nya och kompletterande kompetensförsörjningsstrategier enligt projektets analys.

Kontigo anger i sin analys; " Vi bedömer det angeläget att erbjuda företagen stöd i hur man på olika sätt kan nå nya målgrupper i sitt rekryteringsarbete. Vi bedömer vidare att det är viktigt att arbeta med att utveckla arbetsplatskulturer för att främja en ökad inkludering för att personer från underrepresenterade grupper ska känna sig välkomnade.".

Utvärderaren finner dock föga i intervjumaterialet som talar för att underrepresenterade grupper ej är välkomna förutsatt att relevant kompetens föreligger, snarare finns en viss stolthet hos de mindre företagen att man lyckats anställa "tjejer" (övriga benämns som "gubbar") och att man upplever detta som positivt både ur ett socialt och produktionsinriktat perspektiv, vilket talar för att det finns en god beredskap hos företagen för att närma sig frågeställningen vilket är positivt.

Det går inte utifrån föreliggande empiri att uttolka med någon precision hur en dylik insats skulle kunna utformas. Respondenterna från mindre företag anger genomgående att rekryterings-, kompetens- och bemanningsfrågor som allmänna eller generella frågeställningar hamnar i kategorin "let it happen" d.v.s. det är av godo om någon annan hjälper oss eller utför detta. Större företag är redan organiserade så att dessa frågor har sina utsedda företrädare, bristen på kompetent arbetskraft är dock gemensam. Se även sid 12 nedan.

Kontigos och projektledningens analys om att ökad förståelse och kunskap skall erbjudas till intressenterna i frivillig utbildningsform till ett konkurrenskraftigt pris framstår både som logiskt och praktiskt helt rimlig och relevant. Vilka "verktyg" som detta sedan kommer ta i anspråk är en framtida fråga att belysa efter projektets insatser.

I utbildningskatalogen över valbara utbildningsinsatser används ej begreppen jämställdhet eller mångfald utan ingår i det mer "nyttoorienterande" begreppet "nya medarbetare" avseende processtöd. Vilka verktyg och metoder som kan visa sig framgångsrika i projektet eller inte (beskaffenheten av tillgänglig arbetskraft påverkas högst föga av detta projekt) är en empirisk fråga som det i dagsläget är mycket vansklig att uttala sig om. Jämfört med den ursprungliga ansökan som trycker relativt kraftigt på de horisontella principerna och i synnerhet jämställdhet och mångfald i projektet, föreligger i erbjudandet till deltagarna en viss nedtoning av detta språkbruk men frågeställningen är i högsta grad levande och har genomgående beaktats av projektledningen. Skillnaden kan möjligen attribueras till att i

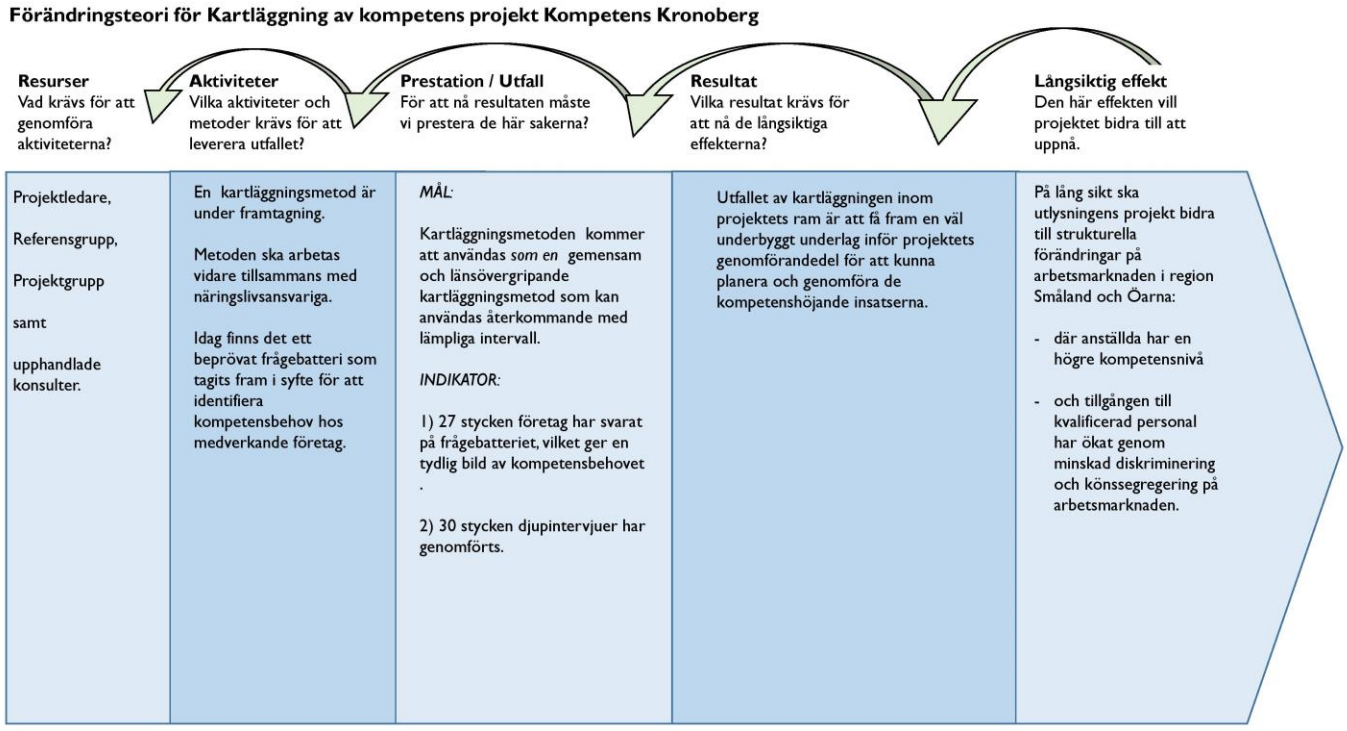
ursprungsansökan är utblicken regional tillväxt vilket även medför berörda myndigheters problemställningar. Dessa problemställningar finns inte nödvändigtvis representerade med samma språkbruk i det mindre lokala företaget och problemets strukturer behöver inte heller återfinnas i varje företag eller organisation.

Avseende fördelningen av deltagare står denna utanför projektets direkta kontroll även om åtgärder för att deltagare själva skall kunna anmäla intresse via sitt företag. I intervjumaterialet finns vissa skattningar över fördelning avseende kön för anställda som är av ungefärlig karaktär. Dessa pekar på att deltagande företag i projektet totalt skulle ha en könsfördelning på 80 % män och 20 % kvinnor. Detta är något högre än fördelningen i tillverkande industri år 2012 i region Kronoberg som då angavs till 12 % kvinnor. Övriga bakgrundsvariabler finns ej med och sannolikheten att erhålla relevanta uppgifter avseende utbildning, etnicitet, ålder etc. vid en intervju får dessutom anses vara helt försumbar. Utfallet i december 2018 med 25,5 % kvinnliga deltagande och jämn fördelning till inspirationsföreläsningen pekar på att kvinnorna är något över sin relativa andel av populationen. Detta skall ses som ett gott betyg till samtliga inblandade och kan välvilligt tolkas som att projektledningens konsekventa arbete och ambitioner avseende denna faktor har varit framgångsrikt.

2. Projektets förändringsteori

Kompetens i Kronoberg har föredömligt delat upp sina antaganden avseende förändringsteori på de fyra delområdena i 1. Analysfasen; kartläggning, 2. Genomförandefasen; (i) coachningsinsatser, (ii) kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare och (iii) undersöka möjligheten och förutsättningarna till en gemensam digital utbildningsplattform riktad mot näringslivet.

2.1 Kartläggning



Figur 1. Förändringsteori – kartläggning.

2.1.2 Deltagande företag – urval och sample.

Hur många företag som ursprungligen tillfrågats om att delta i projektet är okänt. Deltagande kommuners näringslivschefer har mailat ut förfrågan via sina befintliga maillistor till kända företag, i Alvestas fall ca 500 företag. Annonsering har även gjort via kommunernas hemsida och nyhetsbrev och viss uppsökande verksamhet har bedrivits tillsammans med projektledaren. Enligt sajten alla bolag finns det dock enbart ca 1400 AB med mer än 4 anställda och över en miljon i omsättning i Kronoberg. Andelen AB inom tillverkande industri med 1 -999 anställda är ca 550 och rensat från företag med en omsättning under 1 miljon blir resultatet ca 500. 35 företag har anmält intresse vilket skulle vara 7 % av det totala beståndet. Detta kan tyckas lite men i massutskickssammanhang helt ok där träffbilder ibland anges i promille.

Företagen skrev på en avsiktsförklaring och har genom projektledarens försorg kontinuerligt under 2018 uppdaterats via telefon och utskick om projektets planerade aktiviteter och tidsplan. Företagen har vidare haft möjlighet att besvara en enkät och en intervju.

Enkäten för undersökningen har konstruerats av Kontigo men med väsentliga tillägg av projektledaren då ursprungsversionen bedömdes som alltför generell och fokuserade på

rekryteringsfrågor. Svarsfrekvens på enkäten var 27 av 35 (77%). Enkätsvaren användes även för att skapa en förförståelse och en strukturerad intervjuguide inför projektledarens och respektive näringslivsansvariges efterföljande intervjuer med aktuella företagsledare.

Upphandlingen av Kontigos tjänster innehöll dock ej den väsentliga frågan om datainsamlingsmetod vilken påverkar i vilken form data erhålls och ställer krav på tekniska resurser, vilket får vara en lärdom.

Genomförda intervjuer till maj 2018 var 31 stycken varav 27 gjordes tillsammans med näringslivsansvariga. Dessa intervjuer är transkriberade av Kontigo och i vissa fall projektets administratör. Det transkriberade intervjumaterialet har använts både av Kontigo och projektledaren för att analysera av föreliggande kompetensbehov. Nedanstående kommentarer grundar sig på utvärderarens egen granskning av rådata och dess koppling till föreliggande analyser och förslag till prioriteringar.

Utvärderarens kommentar: Enkätsvaren ger en god indikation på vilka utbildningsområden som efterfrågas i stort. Enkätsvaren redovisas deskriptivt med fördelning av utfall på varje fråga. Några andra analyser av samband och skillnader utifrån företagets storlek, placering, bransch/verksamhet och organisering föreligger ej och hade krävt tillgång till andra betydligt kraftigare analysverktyg än Excel. Det framstår även som att projektledaren parallellt kom fram till samma slutsatser som Kontigo. Se appendix 5.

I föreliggande fall har det dock varit helt avgörande att enkätförfarandet följts upp med intervjuer av företagen, dels då detta är ett tillfälle att förklara och förtydliga projektets ambitioner och att förstå företagens förutsättningar för att faktiskt deltaga i utbildningarna vilket påverkar inte bara vad som skall prioriteras utan även utbildningarnas innehåll, upplägg och placering i tid, dvs att organisera insatserna.

Kontigos analys av enkätsvaren letar efter kopplingar och stöd i intervjusvaren som bekräftar tolkningen vilket är helt rimligt och väl utfört. Det motsatta förfarandet, att leta efter motsägelser för djupare förståelse förefaller inte vara lika uttalat. Intervjumaterialet visar dock att särskilt de mindre företagens representanter inte är helt enkla att intervjua. Intervjuaren får i flera fall anstränga sig till det yttersta för att få respondenterna att svara på de strukturerade frågorna istället för att berätta företagets historia vilken i sig kan vara av väl så underhållande fason. Vissa diskrepanser förekommer då intervjuaren påpekar att företaget svarat något helt annat i enkäten vilket avfärdas med –"Jaja, det är inte alltid så noga med enkäter".
Enkätsvaren ger ensamma uttryck för att företagen generellt och de mindre i synnerhet är ytterst produktionsinriktade och aktiva avseende frågor kopplade till produktion, vad som enligt Fixen (2005) beskrivs som "make it happen" men avseende kompetensförsörjning och frågor avseende organisering och ledarskap i betydligt högre grad är passiva, vilket utgör motpolen i dikotomin, "let it happen", dvs någon annan får stå för insatsen och det är bra om så inträffar.

Arbetsrotation, traineeinsatser och kompetensutveckling används betydligt mer frekvent för att bredda kompetensen internt, vilket är i linje med produktionslogiken och är insatser som man faktiskt kan styra över med egna medel i tid och rum. Men att informellt i vardagen sköta frågor om arbetets organisering och bemanning är inte liktydigt med begränsad framgång och har ofta en starkt integrerande verkan på organisationen. Faktorn "saknar strategi för kompetensförsörjning" är den faktor som tillskrivs klart minst och dessutom mycket liten betydelse för rekryteringsproblematiken av respondenterna i Företagarnas rapport - Det är attityden dumbom (2016) se appendix 4. Poängen är att den informella och lokala kunskapen och kontaktnätet inte skall överges för något annat tillvägagångsätt vid rekrytering/kompetensförsörjning utan kompletteras. Dessa historiska och informella så kallade tumregler kan vara väl så framgångsrika och kostnadseffektiva, även om de sällan är särskilt långsiktiga till sin natur. För en introduktion till området enkla beslutsregler kontra rationella beslutskriterier inom industrin hänvisas till Uhlin (2001).

Intervjusvaren pekar dock på att dessa mindre företag är både produktionsinriktade och samtidigt mycket inriktade på psykosociala frågeställningar avseende arbetets organisering och ledning. De sistnämnda sköts dock via en informell agenda som har en lokal och historisk bakgrund. Man kan också se det som att dessa företag kämpar med den klassiska organisatoriska spänningen mellan specialisering och social integrering (Jaffee, 2008). Övergången till ett mer rationellt och systematiskt synsätt på kompetensförsörjning och arbetets organisering anses långt ifrån problemfritt och har internt ett socialt pris då olika medarbetare skall tilldelas olika ansvarsområden och med dessa viss makt. Intervjusvaren är inte helt enkla att tolka och ställningstagande är emellanåt ganska vaga. Detta bekräftas av projektledaren som uppger att ett flertal respondenter var svåra att förstå och gärna gled undan vid direkta frågor och hänvisade till en mer normativ inställning att – "Jo, det är ju viktigt med ……".

Även förståelsen av innebörden i de olika förslagna utbildningsinriktningarna i enkäten uppvisar i intervjuerna olika tolkningar, det finns långt ifrån någon gemensam uppfattning vad som avses med automatisering och robotisiering vilket troligen beror på den stora spridningen över branscher. Exempelvis så har intresset för programmering varit stort i både enkäter och intervjuer men detta har ej prioriterats i samma utsträckning vid när företagen valt utbildningsinsatser senare i projektet.

Denna dynamik kan ej fångas med ett enkätförfarande och är nödvändig att förstå för projektets riggning av utbildningar och dess specifika innehåll. Utbildarna kommer följaktligen att möta ett relativt diversifierat behov från deltagarna i insatserna processtöd, kompetenskartläggning och ledarskap. Utvärderarens bedömning är att de föreliggande utbildningarna och så kallade coachade insatser i utbildningskatalogen mycket väl speglar efterfrågat behov och ansatsen att man bör närma sig frågeställningen om Employer branding med en gratis inspirationsföreläsning är väl grundad.

I skrivande stund har 25 av 35 företag gjort prioritering av utbildningar i projektet. Se appendix 2. De som ännu ej inkommit är också de företag som i intervjuerna och vid återkoppling lyft att ägarbyte/ny VD är aktuellt, att man redan har strategier via fack eller branschorganisationer eller som av intervjuaren upplevts som vaga och svårfångade. Något företag hade uppfattat att projektet skulle leverera ny arbetskraft. Ett annat företag har uppfattat att projektets utbildningar skulle vara specialanpassade för just deras bransch. Detta hade ej varit möjligt att uppmärksamma med enbart ett enkätförfarande och följaktligen ställt frågan om enkätens reliabilitet och validitet på sin spets.

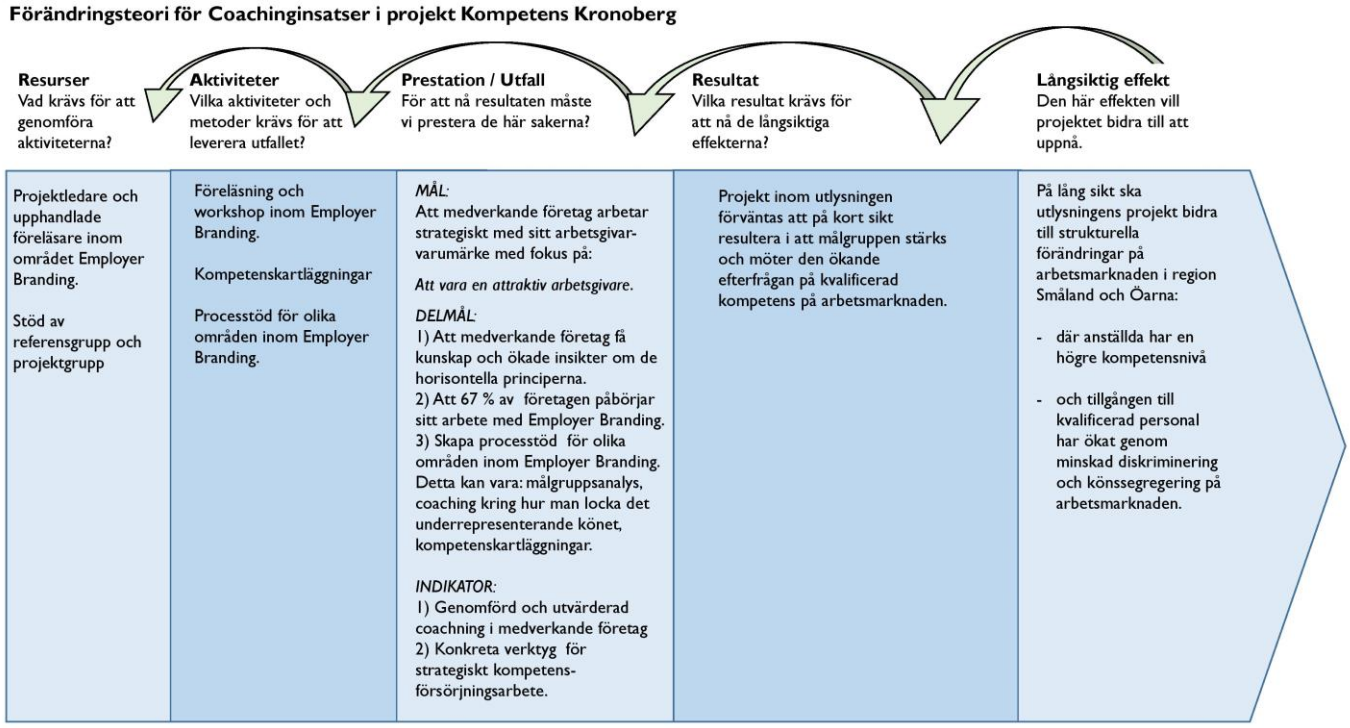
Resultatet enligt förändringslogiken ovan har så till vida uppfyllts. Detta skall dock tilläggas att arbetsinsatsen i timmar och kostnaden för analysarbetet initialt är högt och torde ligga på ca 300 000 kr vilket per inkommit och bearbetat svar blir ca 8 500:-

Kan då enkäten återanvändas som en gemensam länsövergripande kartläggningsmetod?

Ja, som grov indikator på kortsiktigt och långsiktigt utbildningsbehov är det tänkbart om dess innehåll anpassas till responderande företags bransch och distribueras digitalt vid årligen fastlagt tillfälle. Dess legitimitet är dock kopplad till upplevd effekt; ett konkurrenskraftigt erbjudande om utbildning måste vara synligt inom en relativt kort tidsrymd. Detta innebär att det måste finnas aktörer med resurser färdiga att leverera enligt efterfrågan. Erfarenheten från detta projekt talar för att ett upphandlingsförfarande är mycket arbetsamt och tidsödande och det är tack vare projektledarens mycket enträgna arbete som detta har kommit tillstånd överhuvudtaget inom rimlig tid. Utan legitimitet kommer svarsfrekvensen troligen att vara obefintlig. En framtida version är följaktligen beroende av att föreliggande projekt kommer att anses vara framgångsrikt av deltagande företagare och att detta förhållande kan kommuniceras.

Kostnaden för utbildningsdeltagande är kraftigt subventionerat och ligger på ca 10 – 25 % av ordinarie marknadspris beroende på utbildning. Vilken kostnadsbild som skulle uppstå utan ESF finansiering bör också ingå i övervägandet. Kostnaden för enkätens distribution och analys måste riggas betydligt billigare via lämpligt system av typen Examinare eller dylikt.

2.2 Coachningsinsatser.



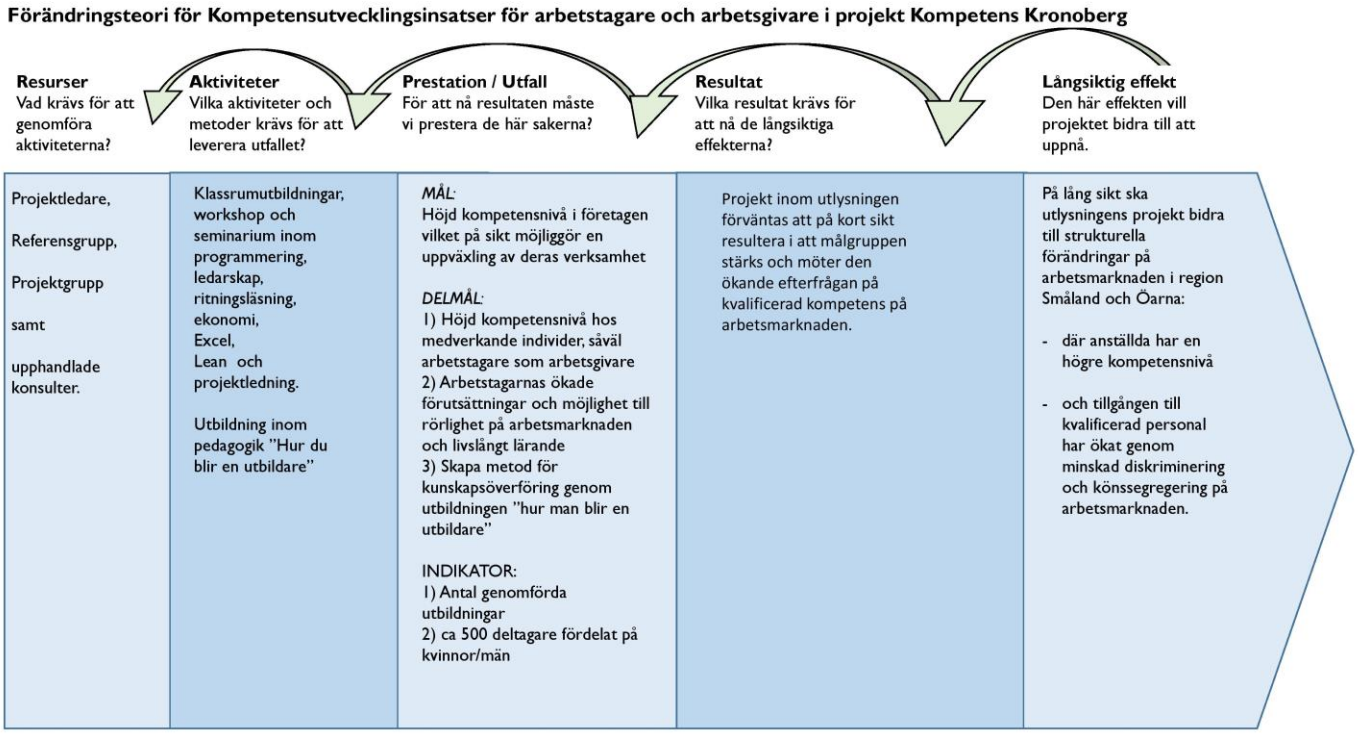
Figur 2. Förändringsteori - coachningsinsatser

<u>Utvärderarens kommentar:</u> Aktiviteterna ovan är framtagna och i skrivande stund 181218 föreligger ca 20 anmälningar till processtöd och 26 anmälningar till inspirationsföreläsningen. Kompetenskartläggning anges i utbildningskatalogen som tillhörande kategorin utbildningar. Vad denna insats innehåller är dock svårtolkat. Upprinnelsen finns i intervjuerna där ett praktiskt verktyg efterfrågades som man hands-on kunde börja jobba med direkt. Ca. en fjärdedel av företagen efterfrågade något dito utan att egentligen kunna specificera man frågade efter. Insatsen har av projektledaren i samarbete med Maxkompetens tagits fram som en variant på en mall till vilken ca 1 månads support är kopplad. Svårigheten är att utläsa i katalogen var denna insats sker, hur lång tid som tas i anspråk och även kostnaden. I skrivande stund föreligger 2-3 anmälningar. Projektledaren avser i samarbete med Hall - Miba producera en kortare film som visar hur verktyget används som sedan distribueras digitalt till deltagande företag vilket kan förtydliga nyttan för eventuella intressenter vilket framstår som en god idé.

Hur rimligt är det att aktiviteterna ovan leder till utfallen ovan? Att 67 % av deltagande företag påbörjar någon form av Employer branding process är logiskt rimligt men naturligtvis inte nödvändigt. Detta torde i första hand beröra de 20 företag som anmält sig till insatsen processtöd. I vilken mån en (1) inspirationsföreläsning i sig leder till att företag påbörjar eller förändrar någon form av process för sin rekryteringsstrategi och kompetensförsörjning är mer osäkert och återstår att se.

Resultatet som förväntas avser egentligen målgruppen arbetstagare då man i ansökan menade att rörligheten och kompetensbrist på arbetsmarknaden var ett problem. Se kommentarer nedan angående Kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare. Dock skulle insatserna kunna på sikt kunna bidra till ett mer utvecklat internt utbildningsarbete i och mellan företagen som i någon mening skulle gynna arbetstagarens förutsättningar på arbetsmarknaden.

2.3 Kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare.



Figur 3. Förändringsteori – Kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare.

Utvärderarens kommentar: Till ovanstående aktiviteter skall även utbildningsinsatserna ledarskap för VD/chefer och ledarskap för arbetsledare läggas som är en utvidgning ledarskapsutbildningar för olika nivåer. Detta har tillkommit efter projektledarens analys av företagens prioriteringar vilket förstärker bilden av att en enkätundersökning inte är tillräcklig som datainsamlingsmetod i dessa sammanhang.

Utbildning inom pedagogik – Hur bli du en utbildare presenteras som:

> "Utbildningen ska ge grundläggande pedagogisk förståelse för inlärning hos vuxna. Du får också lära dig hur du förbereder och genomför en utbildning på bästa sätt, metoder på hur vi kan lära av varandra, presentationsteknik och pedagogiska hjälpmedel.
> Målsättningen med utbildningen är att de deltagare som har medverkat i en utbildning tidigare ska få verktyg i hur man lär ut kunskap och överför kunskap till andra inom organisationen.
> Utbildningslängd: 1 - 2 dagar, beroende på behov och önskemål. Antalet deltagare: 8-10 personer Målgrupp: Medarbetare som ska lära ut till andra inom organisationen. Det kan vara medarbetare som man vill ska utvecklas och lyftas inom organisationen." Se även appendix 6.

Insatsen har i skrivande stund relativt få anmälningar, 3 st. En tänkbar förklaring är företagen avvaktar resultaten av den praktiska utbildningen innan man bokar ovanstående insats. Framskrivningen innehåller även skrivningar av social natur; " vara medarbetare som man vill ska utvecklas och lyftas inom organisationen", vilket kan få vissa företag att tänka efter lite extra då detta i intervjuerna framhölls som ett ingrepp i den rådande sociala ordningen.

2.3.2 Om förväntade resultat

Ur OECD Territorial Reviews Småland – Blekinge 2013. Understrykningar är utredarens.

”För att förbli konkurrenskraftiga gentemot utvecklingsländerna inom låg- och medellåg teknologisk tillverkning behöver regionen ändra fokus mot mer avancerad teknologisk och kunskapsintensiv tillverkning. Risken ökar för att enkel underleverantörsindustri kommer att internationaliseras, vilket kan få allvarliga följder för lokala företag i Småland–Blekinge. Lokala företag som vill bryta sig loss från underleverantörsmodellen måste förnya sig och komma med nya produkter som riktas mot nya marknader.

Dålig matchning på arbetsmarknaden är ett problem som måste lösas för att övergången till en kunskapsdriven ekonomi ska lyckas. De fyra länen haren högre andel lågutbildade och en lägre andel högutbildade arbetstagare än det nationella genomsnittet. Högutbildade ungdomar (i synnerhet kvinnor) tenderar att flytta från regionen, särskilt till storstäderna. Därtill stämmer de flesta invandrares utbildning och kunnande dåligt överens med den lokala ekonomins behov. Detta innebär att tillverkningsföretag som försöker utvecklas mot en kunskapsbaserad affärsmodell har problem med att rekrytera personal med de färdigheter som krävs lokalt. Stödet till kunskapsintensiv entreprenörsverksamhet måste ges parallellt med att man lockar till sig och kan hålla kvar kunniga människor. På grund av den nuvarande bristen på lämpligt utbildad arbetskraft i många delar av Småland–Blekinge kan ett stöd till en för snabb ökning av nya kunskapsbaserade industriella företag, med de krav på kvalificerad arbetskraft som följer, helt enkelt leda till att dessa nya företag flyttar.
Invandrare kan underlätta det lokala näringslivets övergång till en mer kunskapsbaserad konkurrensstruktur. Regionala tillverkningsföretag som vill utvecklas mot en mer kunskapsintensiv bransch har många gånger problem med att hitta kvalificerad arbetskraft lokalt. Immigranter kan få vågskålen mellan den lokala tillgången och efterfrågan på arbetskraft att väga jämnt. Därför behöver man försöka matcha invandrarnas kunskaper bättre mot det lokala näringslivets aktuella och framtida behov. Hittills har invandringen till området varit avgörande som motvikt till den demografiska nedgången. Men invandrare har i allmänhet inte lockats till området av arbetsmarknadsskäl. Att ta sig an en större andel mycket välutbildade nykomlingar, i synnerhet studenter, skulle i viss utsträckning mildra integrationsproblemen och bidra till lokal ekonomisk utveckling”.

Utvärderarens kommentar: I vilken mån den sistnämnda målgruppen ankommit regionen sedan 2015 är dock vanskligt att fastställa och språkproblematiken nämns ej överhuvudtaget och empirin som ligger tillgrund för OECD:s rapport är närmare 10 år gammal. Resonemangen är rimliga ur ett mesoekonomiskt perspektiv med naturligtvis mycket osäkra avseende lokalt utfall. Företagen måste höja sin innovationsgrad men anpassa denna utveckling till den tillgängliga arbetskraftens beskaffenhet vilken enligt rapporten är ett problem då högutbildad arbetskraft flyttar och i stället ställs hoppet till att kompetensen föreligger hos nyanländ arbetskraft, det gäller bara att hitta denna. AF har uppgifter avseende nyanlända i etableringen men dessa uppgifter är vanligen av låg kvalitet/precision och det är inte detta projekts direkta målgrupp. Målet är att företagarna skall uppmärksamma gruppen som en tänkbar resurs.

Utbildningarna är av längden 2 - 4 dagar. Detta har bärighet på deltagarnas skattning av om insatsen bidragit till en kompetenshöjning som skulle kunna avspeglas som variabeln ”ökade möjligheter på arbetsmarknaden”. Ett tidigare relativt omfattande cv vinner kanske inte så mycket medan ett mer sparsamt får ett litet men välkommet tillskott för individen. Troligen blir nytillkomna sociala kontakter av mer avgörande betydelse för eventuell rörlighet på arbetsmarknaden vilket utvärderingen kommer att försöka beakta i slutrapporten.

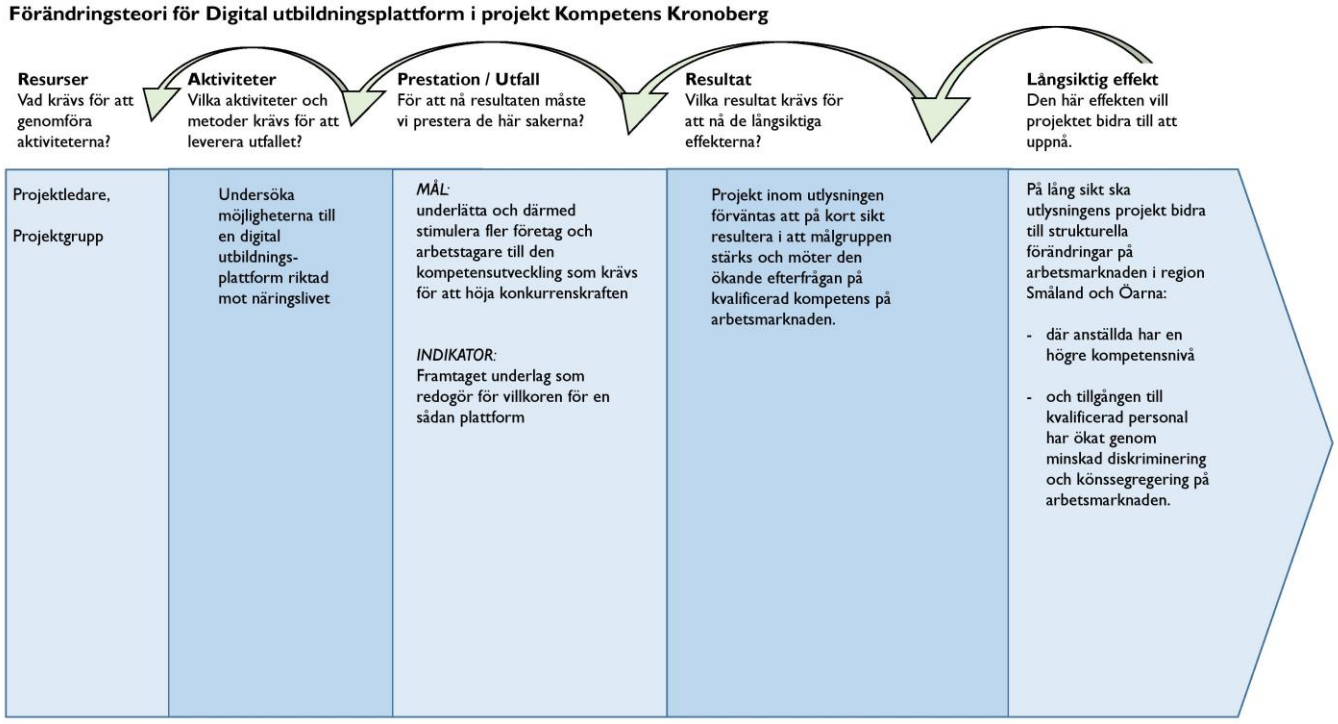
Huruvida en utökad möjlighet genom projektets försorg till relativt grundläggande utbildningar på nivån 2-4 dagar bidrar till att ”ändra fokus mot mer avancerad teknologisk och kunskapsintensiv tillverkning” är en mer öppen fråga men en viss kompetenshöjning är naturligtvis möjlig hos deltagande företag.

2.3.3 Om kort och långsiktiga effekter.

På lång sikt ska utlysningens projekt bidra till strukturella förändringar på arbetsmarknaden i region Småland och Öarna där anställda har en högre kompetensnivå, och tillgången till kvalificerad personal har ökat genom minskad diskriminering och könssegregering på arbetsmarknaden.

Utvärderarens kommentar: På strukturell regional nivå är projektets bidrag troligen ringa även på lång sikt. Detta är naturligtvis ej möjligt att mäta inom projekttiden och inte framöver heller utan synnerligen omfattande resurser och kostnader för att hålla konstans på alla mellanliggande variabler. Kan projektet bidra till minskad diskriminering och könssegregering på arbetsmarknaden genom att de deltagande företagen väljer att skicka ett representativt urval till utbildningsinsatserna och anammar ett vidare perspektiv på rekrytering och kompetensförsörjning är detta gott nog och i linje med projektets syfte och mål. För det enskilda företaget kan naturligtvis nyttan vara stor vilket utvärderingens slutrapport kommer att belysa.

2.4 Digital utbildningsplattform riktad mot näringslivet.



Figur 4 Förändringsteori – digital utbildningsplattform riktad mot näringslivet.

För kommentarer avseende en digital utbildningsplattform se rubriken utmaningar i kap 3 nedan.

3. Projektets styrkor och utmaningar

3.1 Styrkor.

Projektet Kompetens i Kronoberg kan utan omskrivningar sägas vara synnerligen väl dokumenterat och systematiskt genomfört och dessutom uppbyggt både utifrån företagens föreliggande faktiska behov kombinerat med relevanta insatser utifrån utlysningens och projektets syfte.

Projektledarens återkommande rapporter tar i detalj upp projektets progression och visar på de dilemman som uppstår vid insamling av empiriskt material, tolkning av materialet, organisering och kommunikation av insatser och den inte helt enkla processen att upphandla utbildningsgivare. Granskning och kontroll av inkomna anbud i upphandlingarna pekar på ett mycket noggrant förfarande. Inför varje avgörande beslut beskrivs vilken sakkunskap som eftersökts och expertis som rådfrågas, vilka tekniska krav som uppkommer och hur besluten kommuniceras vilket är föredömligt och visar tydligt hur komplicerat och arbetsintensivt det kan vara att utföra resan från en relativt yvig och vittomfattande projektansökan med en regional utblick till förankrat projekt utifrån de lokala förutsättningarna. Projektets aktivitetsplan och kommuniceringsplan till de deltagande företagen vittnar om ett mycket initierat och omfattande arbete från projektledningen och har troligen starkt bidragit till att hålla företagen intresserade under processen med att få insatserna till stånd.

Enligt utvärderaren är rekryteringen av Anders Hytter till insatsen processtöd och som ”översättare” av företagarnas behov och utgångspunkter en av projektets stora tillgångar.

Detta beror på att Hytter tillsammans med projektledaren framgångsrikt kompletterar varandra och lyckas fånga både den så kallade utvecklingens logik och produktionens logik utan att någon direkt spänning uppstår. Se figur 5 nedan.

”Utvecklingens logik:
Tonvikt på:
- tanke och reflektion
- alternativtänkande, experiment och risktagande
- tolerans för olikhet, osäkerhet och felhandlingar
- ett utvecklingsinriktat lärande

”Produktionens logik”:
Tonvikt på:
- effektiv handling
- problemlösning genom undvikande av problemet eller tillämpning av givna regler/instruktioner
- enhetlighet och likatänkande, stabilitet och säkerhet
- ett lärande inriktat mot bemästring av ”det givna”

Figur 5. Utvecklingens och produktionens logik

Detta uppmärksammandes vid frukostmötet i Växjö där deltagarna projektledaren och Hytter tillsammans med två helt olika språkbruk lyckades att övertyga deltagarna om att ”här kommer det att bli verkstad” (d.v.s. nytta ute i företagen) och att ”administrationen sköter vi så det blir riktigt gjort och ni slipper detta merarbete” (det systematiska projektet slarvar inte med detaljer

och resurser finns för detta). I kombination med ett synnerligen fördelaktigt pris (25 % av projektets kostnad = ca 500 – 1000:- /per utbildningstillfälle) verkar det som förtroendet för projektet och dess insatser är mycket högt utifrån deltagande företag.

3.1.2 Positiva bieffekter.

Ett embryo till ett informellt nätverk för VD/företagsledare finns då f.d. VD för Hall-Miba uppmärksammat behovet av detta genom projektets försorg.

Två företag påtalat att man prioriterat kvinnor till kompetenshöjande insatser för ge möjlighet till mer ”ansvarsfulla” arbetsuppgifter.

3.2 Utmaningar.

Projketets målgrupp har angivits till tillverkande industriföretag med upp till 250 anställda, någon nedre gräns för för storlek finns ej. Någon branschindelning föreligger ej heller. Något tydligt argument för denna indelning kan utvärderaren och projketledaren ej heller finna. Detta är ett relativt brett spann särskilt avseende företagens mognadsgrad, specialiseringsnivå och marknadsområde. För projektets del innebär detta att de flesta önskemål ej har kunnat tillgodoses då önskelistan dels är omfattande och flera önskade utbildningar berör en liten målgrupp vilket hade medfört kostnader och upphandlingsarbete långt utanför projektets resurser och kunskapsområde. Utbildningsinsatser som erbjuds är därför av mer generell karaktär.* Se appendix 1 och 6.

** Detta har medfört att en viss annan lokal utbildningsgivare av liknande insatser bringats i uppfattning att projektet dumpar marknadens priser vilket rönt stor irritation hos vederbörande som i akt och mening att få ett stopp på dessa oegentligheter framfört besvär till projektledaren.*

3.3 Önskemål som ej är föremål för utbilningsinsatser.

Enligt Kontigos och projektledningens analys ”så efterfrågar flera företag möjligheter till erfarenhetsutbyte med andra företag där man kan lära av varandra. Man vill kunna diskutera utmaningar och bolla idéer med andra företag i industrin som ofta har liknande utmaningar vad gäller just kompetensförsörjning. Kontigos fjärde rekommendation är således att etablera ett nätverk för de företag som är intresserade där de kan diskutera olika utmaningar. Andra har efterfrågat utbyte med andra företag kring HR-relaterade frågor, avtalsfrågor och ekonomi och administration. En plattform för kunskaps- och erfarenhetsutbyte skulle kunna främja dessa typer av diskussioner. Möjligen kan ”regionens befintliga arbete kring strategisk kompetensförsörjning (kompetensplattformen) fungera som utgångspunkt” enligt Kontigos analys.

I princip är det tre olika former av stöd som efterfrågas.

1. Digital utbildningsplattform. Var kan man mycket enkelt och snabbt få en överblick av tillgängliga kortare utbildningar både av generell karaktär och av specialistkaraktär? Önskvärt vore att kunna framföra en beställning av sina behov och mycket snabbt erhålla en form av prospekt på utbildningsinsatser som är relevanta.

2. Konsultinsats på plats för växande företag som är behjälplig med frågeställningen hur kommer vi vidare när företaget växer i olika faser. Skall var enkel snabb och billig, inte till gängse konsultpriser = fyrsiffrigt belopp/ per timme.

3. Ett utökat samarbete/nätverk med andra företag inom branschen som står inför förändringstryck som påverkar exempelvis HR-relaterade frågor, avtalsfrågor och ekonomi och administration, dvs strukturer för organisering av verksamheten.

Kommentar angående digital utbildningsplattform: Arbetet med att undersöka förutsättningarna för någon form av utbildningsplattform befinner sig fortfarande på tankestadiet. Enligt projektledaren finns ett arbete i Växjö kommun i samarbete med YH igång men denna är inte specifikt inriktad på kortare utbildningsinsatser för företag utan utgör mer än sammanställning av typen gymnasie.nu, dvs en översikt för alla intressenter som av ene eller annan anledning funderar på att utbilda sig. Projektets utbildningar har delgivits till denna sammanställning.

Frågan är om detta är en regional uppgift. Om man förutsätter att utbildning ges vid en given tidpunkt på en närliggande fysisk plats så ok, men utbildningar ges i betydande utsträckning på distans via nätet både synkront och asynkront. Vissa specilistutbildningar finns bara på vissa platser i landet och vissa ges av internationella universitet och utbildningsgivare. Hur en dylik plattform kan drivas kan likaväl vara en nationell fråga som en branschspecifik fråga.

Kommentar angående konsultinsats. Tillgång till konsultstöd för företag som växer kan ligga på kommunal nivå eventuellt i samarbete med ALMI eller annan aktör. Idén skulle kunna ligga till grund för ett projekt som prioriterar växtkraft i SMF utifrån sin mognadsgrad och lokala förutsättningar. Det är dock en öppen fråga vem som bör driva ett dylikt projekt. Kartläggningen visar med eftertryck att företagens samverkan med myndigheter och kommuner generellt är svag men en önskan om mer samarbete företag emellan föreligger. Kanske är en branschorganisation ett tänkbart alternativ som projektägare med företagen som operativt ansvariga.

Kommentar angående nätverk. Att etablera ett nätverk låter som en enkel manöver så är dock ej fallet. Majoriteten av dylika nätverk är självorganiserade utan extern agent och mycket lösa till sin struktur och mer av naturen COP (communities of practice) dvs en handlingsgemenskap som består så länge intresse finns och gemensam nytta skapas (Wenger, McDermott & Snyder, 2002) Man kan dock bidra till skapandet genom att sammanföra aktörer och föreslå en agenda, resten är upp till nätverket själva i vilken utsträckning man vill bidra med sin tid och kunskap. Det är en väsentlig skillnad att etablera nätverk utanför sin egen organisations finansiella resurser och tillgång till expertkunskap och bidra med en form av kultivering av verksamheten gentemot att be andra bedriva verksamhet med enbart egna medel vilken en extern agent har betydligt mindre möjlighet att påverka. En tänkbar början som lyfts av projektledaren är att skapa en fokusgrupp för de företag som har ett gemensamt problemområde, exempelvis behov av kunskap och kompetensförsörjning inför ökat införande av robotteknik och medföljande programmering och service. Vad detta kan utmynna i är en framtida fråga utan några som helst garantier.

Referenser

Brulin & Svensson (2009) Lärande utvärdering genom följeforskning, Liber. Malmö.

Karlström, m.fl. (2009) Kompetensöverföring i småföretag. Linköpings Universitet. HELIX Working Papers. ISSN 1654-8213 09/6

Jaffee, D. (2008) Organization Theory: Tension and Change. McGraw-Hill Education (UK) Ltd. Glasgow.

Fixsen D.L, Naoom, S.F, Blasé, K.A, Friedman, R.M, & Wallace, F. (2005). Implementation research: a synthesis of the literature. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).

Stacey, R. D. (2001) Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creation. Routledge. London.

Uhlin, Å. (2001) Arbetsliv i omvandling Nr 4 (2001): Kunskap och handling för företagande och regional utveckling

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002) Cultivating communities of practice. Harvard Business School Press. Boston.

Appendix I

Kartlagt kompetensbehov och exakt antal deltagare

Utbildningsinsatser - Prioriterade	Antal företag som visat intresse av insatserna	Antal deltagare
Ledarskap	24	72 deltagare
Programmering	14	100 deltagare
Ekonomi	11	33 deltagare
Ritningsläsning	9	100 deltagare
Excel	8	64 deltagare
Arbetsmiljö	6	18 deltagare
Försäljning	6	30 deltagare
Lean Produktion	6	60 deltagare
Projektledning	6	60 deltagare
Mätteknik	4	35 deltagare
Utbildningsinsatser - Övrigt		
Avtalshantering	3	
Engelska	3	
Förhandlingsteknik	3	
Logistik	3	
Materialkunskap	3	
Styrelsearbete	3	
HLR	3	
Heta arbete	2	
Marknadsföring	2	
Arbete på gång	1	
Form och läge	1	
Handelsavtal	1	
Entreprenadsjuridik	1	
Produktionsteknik	1	
Pulverlackering	1	
Skärande bearbetning	1	
Kylteknik	1	

Coachinginsatser	Antal företag som visat intresse
Nätverk - kunskapsutbyte	15
Inspirationsföreläsning med workshop inom, Employer Branding.	15
Kompetenskartläggning- varför & hur - samt stöttning	10
Samverkan med universitetet - kontakt med studenter	8

Appendix 2.

Tabell över företag som gjort prioriterade ansökningar av utbildningsinsatser tom 181217

1	Företagsnamn	Ort	Antal anställda
2	Hydroware	Alvesta	
3	Hall-miba	Alvesta	
4	BK Produkter	Alvesta	29
5	Gehab Kvalitetspåbyggaren AB	Alvesta	70
6	Maskinarbeten AB	Alvesta	
7	Ari Vislanda	Vislanda	28
8	LG Produktion	Hovmantorp	14
9	Play´n GO Uk Ltd	Växjö	
10	Växjö Färg och Tapet	Växjö	
11	Steelform	Lammhult	24
12	Arcoma	Alvesta	
13	Norrgavel	Lammhult	18
14	Ljungby Komposit	Ljungby	20
15	Emballator Laganplast	Ljungby	130
16	Norcospectra	Ljungby	105
17	Enertech AB	Ljungby	190
18	Vittarydsverken AB	Vittaryd	30
19	Tingsryds LBC	Tingsryd	
20	Liljegrens Entreprenad AB	Tingsryd	
21	Jitech AB	Tingsryd	
22	Orthex Sweden AB	Tingsryd	
23	Trensums Food AB	Tingsryd	
24	Klarvik AB	Åseda, Uppvidinge	
25	Kulturfönster i Lenhovda AB	Lenhovda	
26	Balkheds Bygg & Djurfoder		

Appendix 3

Utskick/flyer riktad till medarbetare.

KOMPETENS I KRONOBERG

Företaget du arbetar på medverkar i ett projekt som heter **KOMPETENS I KRONOBERG**. Projektet är finansierat av socialfonden, ESF och Region Kronoberg.

Syftet med projektet är att ge medverkande företag möjlighet t ill att kompetensutveckla sina medarbetare, som leder till en utveckling för individen och företaget.

Nu har du som medarbetare möjlighet att delta i projektet, och ta del av det utbildningsutbudet som projektet erbjuder. Du kan kompetensutveckla dig inom följande områden:

- **PROJEKTLEDNING**
- **LEDARSKAP – ARBETSLEDARE**
- **RITNINGSLÄSNING OCH MÄTTEKNIK**
- **EXCEL**
- **PRAKTISK PEDAGOGIK**
- **PROGRAMMERING**
- **LEAN PRODUCTION**
- **EKONOMI**
- **PRODUKTIONSEKONOMI**

KONTAKT

ÄR DU INTRESSERAD AV ATT KOMPETENSUTVECKLA DIG?

Tveka inte att kontakta din närmaste chef och i samråd diskutera kring vad det finns för möjligheter för dig!

REGION KRONOBERG

Appendix 4.

Ur undersökningen Det är attityden dumbom 2016.

Nedan redovisas företagens skattningar av vilka hinder som föreligger för att attrahera relevant arbetskraft. Att man saknar strategi för kompetensförsörjning anges endast av 3% som en faktor med mycket stor betydelse och av 8 % som av stor betydelse.

Anmärkningsvärt är att 40 % anger att det kvittar och hela 17 har ingen uppfattning. Det är dock oklart om respondenterna förstått vad som åsyftas om frågan avser den egna verksamheten eller alla verksamheter generellt. Frågeställningen kan vändas till om man har en strategi så anger tror 11 % att denna haft en betydelse och det är möjligt att det är dessa som svarat så vilket innebär att relativt få har en strategi. Frågans utformning är ur ett metodologiskt perspektiv inte utan invändningar då svaren kan variera ju mer man funderar.

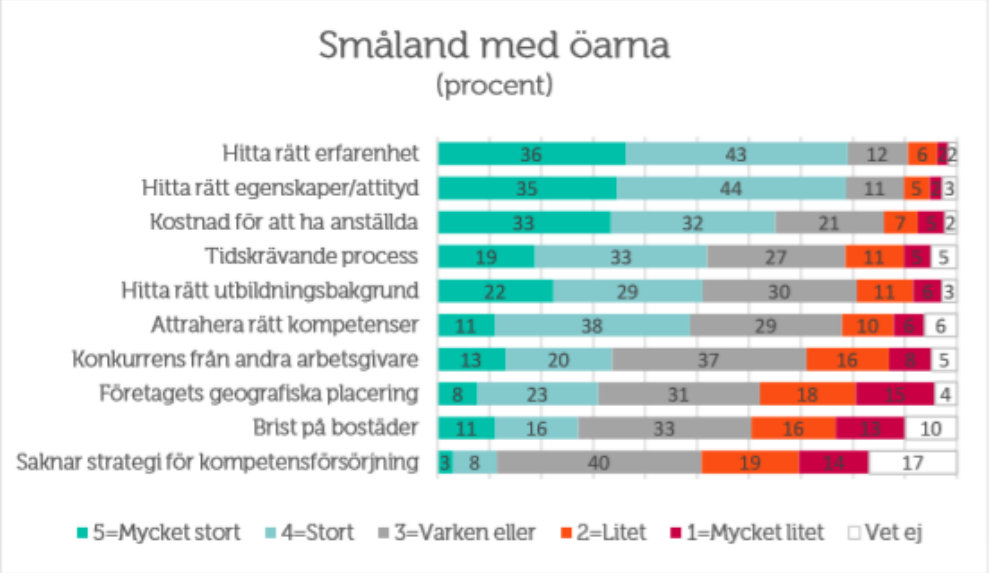
Region Småland med öarna

Rekryteringsbehov de senaste 24 månaderna: 44 %

Lyckats tillföra rätt kompetens: 59 %

Rekryteringsbehov de kommande 12 månaderna: 38 %

Småland med öarna
Jönköpings, Kronobergs, Kalmar och Gotlands län.



Appendix 5.

Kontigos rekommendationer (en sammanfattning)

Studien visar att de behov företagen anser vara mest akuta är kompetens inom ritningsläsning, mätteknik, pressning, truckförare med datorkunskap, reparation/underhåll, robotprogrammering och automatisering, HR, administration, ekonomi, excel, projektledning och kommunikation.
Företagen själva arbetar med internutbildning av personal, arbetsrotationer samt samverkan med utbildningssystemet men efterlyser stöd bland annat vad gäller utbildning kring ledarskap, personal- och arbetsmiljöfrågor, företagsekonomi, logistik samt programmering.
Mot bakgrund av detta rekommenderar vi projektet att fokusera på följande typer av insatser:

- Samordna utbildningsinsatser med flera företag och i nära anslutning till företagens lokaliseringar

Många företag efterfrågar utbildningar inom samma områden och är dessutom positiva till att dessa genomförs gemensamt med andra företag inom verkstadsindustrin. Vår första rekommendation är således att ni genomför och samordnar dessa utbildningar som rapporten pekar på i kapitel 4 och utformar dessa efter företagens önskemål, det vill säga i kombination med arbete.

- Erbjud företagen stöd i metoder och pedagogik för internutbildningar

Många företag uppger att de har behov av kompetens som inte ingår i tillgängligt utbildningssortiment. I och med att behoven är så pass specifika till varje företag inser de svårigheten med att anordna utbildningar externt för var och en av dessa efterfrågade kompetenser. Vi anser att interna utbildningar är den bästa lösningen på detta problem men att företagen däremot kan få hjälp med *hur* man internt utbildar personal inom verkstadsindustrin.
Dessutom uppger flera företag att det är problematiskt att det finns ett fåtal nyckelpersoner bland de anställda som innehar viktig kompetens för företaget. Eventuella avgångar bland nyckelpersonerna innebär en sårbarhet för företagen och därför måste deras kompetenser spridas bland övrig personal. Företagen visar här ett behov att förbättra sitt arbete med att bibehålla nyckelkompetens och behöver utveckla ett formaliserat och regelbundet arbetssätt för få ned kunskapen och sedan föra den vidare.

Vår andra rekommendation är således en gemensam utbildning för företagen som fokuserar på generella metoder inom pedagogik/didaktik som kan underlätta företagens egna arbete med internutbildningar, samt kring hur man kan formalisera nyckelkompetens och hela kunskapsöverföringsprocessen. En kandidat för att leda denna typ av utbildning är exempelvis en lärare inom ett industriprogram som enkelt kan koppla pedagogik till verkstadsindustrins sammanhang. Genom att hjälpa företagen förbättra kvaliteten i sina interna utbildningar kan företagen öka sina möjligheter att lyfta personal internt för att kunna fylla de kompetensbehov som finns och detta skulle dessutom kunna leda till att kompetenskraven på nyanställda sänks.

- Kombinera svenskutbildning med yrkesutbildning

Företagen har problem med att hitta personal med rätt attityd och personlighet. I intervjuerna framkommer det att när företag har kommit i kontakt med talanger med utländsk bakgrund (främst genom praktik) har de haft just den attityden och arbetsviljan som företagen annars har svårt att hitta. Företagen menar dock tyvärr att bristande svenskkunskaper inom svenska är problem för anställning eftersom det framförallt kan innebära säkerhetsrisker. Vår tredje rekommendation är således att anordna en enklare yrkesinriktad svenskutbildning, förslagsvis på

distans, med inriktning mot verkstadsindustrin. Här torde projektets kontakt med kommunerna och Arbetsförmedlingen kunna komma till nytta.
På så sätt kan kandidater med utländsk bakgrund exempelvis arbeta deltid hos företaget samtidigt som de utbildas i det branschspecifika språket. Om företagen har tillgång till denna typ av svenskutbildning, kommer de förhoppningsvis i större utsträckning kunna anställa talanger med utländsk bakgrund med rätt attityd trots bristande svenskkunskaper.

- Stötta företagen i jämställdhets- och mångfaldsarbete

Enkät och intervjuer visar tydligt att företagen saknar större erfarenhet av att locka kvinnor och personer med utländsk bakgrund till verksamheten. Detta, i kombination med en generell kompetensbrist och utmaningar med att attrahera personal för många företag, bedömer Kontigo gör det angeläget att erbjuda företagen stöd i hur man på olika sätt kan nå nya målgrupper i sitt rekryteringsarbete. Vi bedömer vidare att det är viktigt att arbeta med att utveckla arbetsplatskulturer för att främja en ökad inkludering för att personer från underrepresenterade grupper ska känna sig välkomnade.

- Erbjud plattform för erfarenhetsutbyte mellan företag

Många företag efterfrågar möjligheter till erfarenhetsutbyte med andra företag där man kan lära av varandra. Man vill kunna diskutera utmaningar och bolla idéer med andra företag i industrin som ofta har liknande utmaningar vad gäller just kompetensförsörjning. Vår fjärde rekommendation är således att etablera ett nätverk för de företag som är intresserade där de kan diskutera olika utmaningar. Många företag har uttryckt att man är osäker kring vad automatisering/robotisering kommer att innebära för kompetensförsörjningsbehoven i framtiden och vilken typ av strategi man bör anta. Även om företagen inser att detta kräver ett ökat behov av programmeringskunskaper är de osäkra på vad för ytterligare kompetens som kommer att krävas. Andra har efterfrågat utbyte med andra företag kring HR-relaterade frågor, avtalsfrågor och ekonomi och administration. En plattform för kunskaps- och erfarenhetsutbyte skulle kunna främja dessa typer av diskussioner. Möjligen kan regionens befintliga arbete kring strategisk kompetensförsörjning (kompetensplattformen) fungera som utgångspunkt.

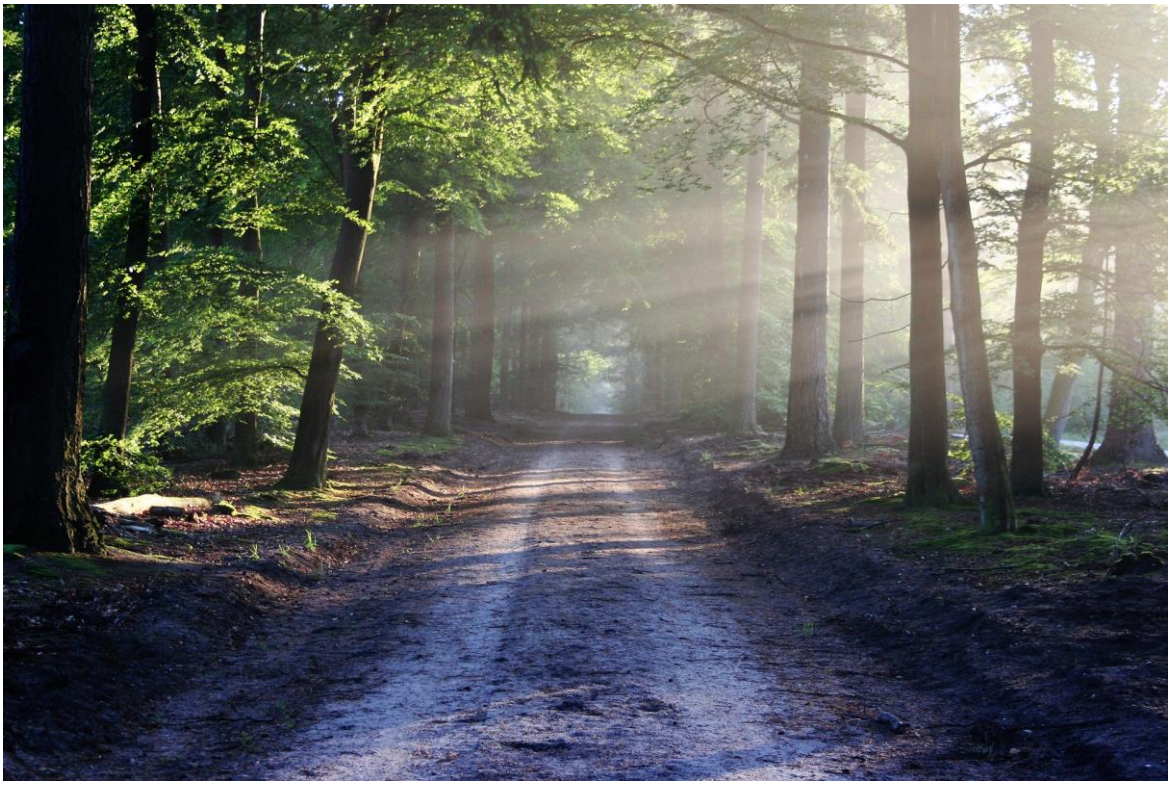
Appendix 6.

Projektets utbildningskatalog

Dubbelklicka på ikonen nedan för att öppna utbildningskatalogen i pdfläsare:

Utbildningskatalog
.pdf

PROJEKT KOMPETENS I KRONOBERG
SMÅLAND OCH ÖARNA



PROJEKTETS UTVECKLING OCH RESULTAT
- *VÅREN 2019*

DELRAPPORT 2

PROJEKTPERIOD 2017115 – 2020-01-15

Förord

I föreliggande rapport redovisas preliminära resultat av utbildnings- och coachnings-insatserna i projekt Kompetens i Kronoberg.

Rapporten ger en bild av deltagarnas skattning av insatsernas innehåll och genomförande samt hur deltagarna skattar nyttan och effekter av utbildningen på sina arbetsplatser ca 3 månader efter avslutad utbildning.

I rapporten ges också en sammanfattning av de deltagande företagens bild av projektet Kompetens i Kronoberg och vilka erfarenheter som hittills vunnits av att deltaga i projektets utbildningsinsatser.

Rapporten riktas primärt till projektledningen, projektets styrgrupp och finansiären Europeiska Socialfonden (ESF).

Kristianstad i juni 2019

Lars Dahlberg
Utvärderare

Martin Persson
Utvärderare

Innehåll

Kort sammanfattning

- *projektets utveckling och resultat, våren 2019* 4

1. Projektet Kompetens i Kronoberg, bakgrund och utlysning....6

2. Resultat coachningsinsatser.... 11

3. Kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare.... 19

4. Sammanfattning och slutsatser 25

Bilagor

1) Enkät
2) Kursutvärderingar våren 2019
***3)** Projektets utbildningskatalog (pdf)*

Kort sammanfattning

- *Projektets utveckling och resultat, våren 2019*

Övergripande slutsatser

- Projektet Kompetens i Kronoberg har *(enligt vår bedömning)* lyckats med ansatsen att ta ett helhetsgrepp på kompetensförsörjningsfrågan genom att noggrant kartlägga de lokala företagens behov och låtit dessa styra vilka insatser som erbjuds. *(Se tidigare Delrapport 1: Ex – ante utvärdering för en utförlig analys).*

- Insatserna som ges i de lokala företagen är både direkt nyttoorienterade och strategiskt riktade mot framtida utmaningar och företagens kompetensförsörjningsbehov. Utbildningarna och insatserna har vidare erbjudits i ett format med generellt låga kostnader, rimlig tidsåtgång, på nära avstånd och med ett väl anpassat språkbruk som tagit sin utgångspunkt i företagens verksamhet.

Att skapa intresse och efterfrågan för kompetensförsörjningsfrågor

Av de 12 företag som i enkäten under kartläggningsfasen angav att de inte tidigare ägnat kompetensförsörjningsfrågor någon uppmärksamhet eller som svarat vet ej har 9 stycken valt att gå vidare med processtöd. Vidare har 2 företag även anmält sig till *Kompetenskartläggning*. Utfallet bör således betraktas som synnerligen gott.

I våra intervjuer med deltagande företag beskrivs projektet insatser som ett ”helt paket” i form av:

- 1) Kartläggningsfas med enkät till företag. *Att få beskriva och önska sig insatser.*
- 2) Kartläggningsfas med intervjuer med företagsledning. *Att få förklara verksamheten och bli förstådd.*
- 3) Utbildningskatalog/erbjudande. *Verklig insats. Att själv få bestämma och prioritera insatser.*
- 4) Deltagande i utbildning. *Att uppleva och lära.*

  - En slutsats från intervjuerna med företagen är att det är först i steg 4 som *intresset för ämnet* och även *andra utbildningar (fortsatt kompetensutveckling)* vaknar på allvar samt att *en helhetsbild skapas* för de deltagande företagen och dess medarbetare.

Att organisera kompetensutveckling på företagens villkor

De hittills genomförda kompetensutvecklingsinsatserna för de lokala företagen har fått ett gott mottagande. I intervjuer med företagen så betonas att det att det goda mottagandet till stor del möjliggjorts av organisatoriska faktorer då utbildningarna erbjudits i ett format med:

- 1) Låga kostnader
- 2) Rimlig tidsåtgång och på ett nära avstånd
- 3) Ett väl anpassat språkbruk
- 4) Övningar och föreläsningar har tagit sin utgångspunkt i företagens egna verksamheter
- 5) Möjlighet till processtöd och individuell handledning i autentiska problem och ”*case*”

Effekter av företagens deltagande i projektet hittills

De effekter som såväl företagsledningarna och medarbetarna lyfter fram kopplat till att insatsen organiserats *”på företagens villkor”* enligt ovan är att:

- Företagen skickat ett flertal anställda på samma utbildning vilket i sin tur har bidragit till ökad spridning och förståelse för utbildningens innehåll på företaget lokalt.
- Både medarbetare och ledning har valt att gå ett flertal olika kurser vilket i sin tur bidragit till en stadigare förankring av vikten av kompetensutveckling.

- Detta har, i sin tur, bidragit till att strategisk kompetensförsörjning fått en både bredare och djupare förförståelse och förankring i företagen och även mellan olika lokala företag.

Att skapa tillit och förtroende som extern utvecklingsaktör (projektmedarbetare och processtödjare)

En förutsättningslös form för processtöd och coachande insatser utifrån företagens situation framstår som en nyckelfaktor. Det är väsentligt att inte ge intrycket av att sälja en färdigpaketerad tjänst eller något allmänt koncept. Detta bidrar till att företagen känner sig ”fredade” och att inga dolda kostnader eller annan merförsäljning förväntas tillkomma vilket är en god grund för ett tillitsfullt samarbete.

Genomgående ges i enkäten mycket höga och positiva skattningar av utbildningarnas bidrag både till individens kompetens och nytta på den egna arbetsplatsen samt inte minst en social påverkan på arbetsplatsen som pekar på ökat samförstånd. Effekten beskrivs i Ex ante utvärderingen som en form av kultivering av företagen och dess anställda till en form av intresse- och handlingsgemenskap (COP).

Detta kan inte attribueras enbart till utbildningarna i sig utan även till deras synnerligen väl anpassade upplägg och det faktum att flera deltagare både chefer, arbetsledare och anställda i många fall valt att gå flera olika utbildningar. Av väsentlig betydelse är med stor sannolikhet att det även finns tillgång till coachande insatser inom *Ledarskap för chef/ VD, Kompetenskartläggning, Processtöd* och även i viss mån *Projektledning* och *Ledarskap för arbetsledare*. Detta innebär att frågorna och företagens utmaningar kan hållas vid liv under en längre tid då de annars riskerar att nedprioriteras till följd av ständiga förändringar i företagens omvärld och affärsförutsättningar.

Slutsatser

De preliminära resultaten i denna rapport pekar på att projektet Kompetens i Kronoberg är på god väg att uppfylla projektets målsättningar vad gäller att de lokala företagen på kort sikt ska erhålla den kompetens de behöver och efterfrågar för att kunna behålla och eventuellt utveckla sin verksamhet.

Detta gäller även de långsiktiga målen:

- ✓ Att höja kunskapsnivån i företagen för att öka deras konkurrenskraft.
- ✓ Att företagen får konkreta och användbara verktyg för sitt kompetensförsörjningsarbete.
- ✓ Att höja kunskapsnivån kring de horisontella perspektivens betydelse och vad ett strategiskt arbete med dessa kan ge för möjligheter.
- ✓ Att företagen får ökad kunskap om befintliga möjligheter till kompetensutveckling och utbildning.
- ✓ Att finna överförbara metoder till nytta för många fler.
- ✓ Att öka arbetstagarnas förutsättningar och möjlighet till rörlighet på arbetsmarknaden och bidrar till arbetstagarnas livslånga lärande.

1. Projekt Kompetens i Kronoberg, bakgrund och utlysning

Inledning

Vid utvärdering arbetar vi under devisen att vara verksamhetens ”kritiska vänner”, dvs. att stödja verksamheten, dess ledning och medarbetare men samtidigt förbehålla oss rätten att vara konstruktivt kritiska och på detta sätt bidra till en bättre styrning mot uppställda mål eller revidering av dessa p.g.a. t.ex. betydande omvärldsförändringar/ändrade förutsättningar.

1.1 Utvärderingens genomförande

Dokumentstudier

Inför arbetet med föreliggande delrapport har vi förutom de styrande dokumenten; Socialfondsprogrammet 2014-2020, Regional handlingsplan för Europeiska socialfonden 2014-2020, Småland och Öarna, Socioekonomisk analys Småland med Öarna (ESF), OECD Territorial Reviews Småland – Blekinge och utlysningen ”Småland och Öarna – Omställning av kompetens”, diarienummer 2017/00124, tagit del av projektets inledande rapporter avseende analys- och planeringsfasen; 6 lägesrapporter avseende projektets framskridande under 2018- 2019, diarienummer 17RK1121, Projektets avstämningsrapport vid övergång till genomförande fas, diarienummer 2017/00314, Projektets ansökan, diarienummer 2017/00314, Kontigos rapport Kompetensförsörjning i små och medelstora företag i Kronoberg - En kartläggning av kompetensbehov och -utmaningar hos SMF inom industrisektorn samt projektets producerade Utbildningskatalog.

Deltagande i möten, deltagande observationer och intervjuer

Utvärderaren har deltagit i uppstartsmöte med projektledningen i Växjö aug 2018, medverkat vid frukostmöte för projektdeltagande företag, Växjö sept 2018 samt deltagit i projektets styrgruppsmöte i Ljungby 4 april. Deltagande observationer har genomförts vid inspirationsföreläsningen i Växjö 24 januari och vid sista kursdagen för insatsen Ledarskap för VD/chef i Öja 16 maj.

Intervjuer har gjort med 9 nio företagsledare samt utbildningsgivarna för kurserna Ledarskap VD/chef och Ledarskap för arbetsledare samt Processtöd. Därtill har utvärderaren kontinuerligt haft telefonkontakt med projektledaren i syfte att stämma av projektets progression och bistå med stöd avseende tolkningen av resultaten från analysfasen och tillkommande händelser vid projektets organisering samt beaktandet av de horisontella principerna. Utvärderarna har haft tillgång till rådata från enkäter och intervjuer från analysfasen för komparativa jämförelser.

Enkäter

Enkäter till deltagare i utbildningarna har skickats ut i maj 2019 och redovisade resultat bygger på enkätsvar fram till vecka 22 2019.

1.2 Utlysningen Småland och Öarna - Omställning av kompetens, 2017/00124

Projektet Kompetens i Kronoberg ingår i programområde 1 under utlysningen Småland och Öarna - Omställning av kompetens, 2017/00124 med specifikt mål att: Stärka ställningen på arbetsmarknaden för i huvudsak sysselsatta kvinnor och män, men även för personer som står långt från arbetsmarknaden, och tillgodose arbetsmarknadens behov av arbetskraft och kompetens genom kompetensutveckling som utgår från verksamhetens krav och arbetsmarknadens behov.

Projekt inom denna utlysning ska arbeta med insatser som stärker anställda kvinnor och män på företag med behov av kompetensutveckling för att möta behovet av en komplexare industri och tillverkning. Projekt inom utlysningen förväntas att på kort sikt resultera i att målgruppen stärks och möter den ökande efterfrågan på kvalificerad kompetens på arbetsmarknaden.

För att bidra till omställning av kompetens i Småland och Öarna utlyser Svenska ESF-rådet medel för att kompetensutveckla personal och bredda rekryteringsunderlaget till regionens företag. För fortsatt regional utveckling bör anställda och företagare ställa om och/ eller fördjupa sin kompetens samt bredda den tillgängliga rekryteringsbasen genom att arbeta med icke-diskriminering och den könssegregerade arbetsmarknaden. Arbetsgivare bör också genom projektets insatser påbörja ett kompletterande systematiskt kompetensförsörjningsarbete och genom detta eventuellt upptäcka möjligheter till s.k. jämkning vid tillsättande av nya tjänster eller rekrytering av medarbetare.

1.3 Projektet Kompetens i Kronoberg.

Bakgrund

Kompetens i Kronoberg är initierat av nätverket för kommunernas näringslivschefer vilket samordnas av Region Kronoberg. Näringslivet i Kronoberg utgörs till stora delar av små och medelstora företag inom tillverkningsindustrin. Behovet av kunskapshöjning bedöms vara stort för att företagen ska kunna bibehålla och utveckla sin konkurrenskraft liksom behovet av att kunna attrahera unga och framförallt kvinnor till tekniska yrken. Initiativet till projektet bygger på en pilotstudie som genomförts i Ljungby kommun i samverkan med Region Kronoberg inom ramen för Kompetensplattformsuppdraget. Initiativet utgör också insats A i handlingsplanen för Kompetensförsörjningsstrategi för Kronobergs län 2016-2025. Studien från Ljungby syftade till att beskriva utvecklingsarbetet med kompetensförsörjningsfrågor vilket näringslivschefer lokalt hade svårt att aktivt medverka i och genomföra p.g.a. brist på resurser. Denna presenterades hösten 2016 i nätverket för näringslivschefer vilka såg värdet av en gemensam insats och utifrån pilotstudien initierade ett länsövergripande kompetensprojekt. Projektet har även förankrats i Kompetensforum Kronoberg vilka utgör samhandlingsmotorn i det regionala kompetensförsörjningsarbetet.

Målgrupp

Målgruppen för projektet är små och medelstora företag i Kronobergs län med upp till 250 anställda. Insatserna i projektet vänder sig till både arbetsgivare och arbetstagare. Ursprungligen beräknades målgruppen till 800 personer varar 200 kvinnor (25%) vilket i september 2018 reviderats till 572 personer varav 115 kvinnor (20%). I april 2019 var 27 företag av ursprungligen 35 aktiva i projektet.

Projektets aktiviteter

Projektet innehåller följande fyra aktiviteter:

- ✓ Gemensam kartläggningsmetod av företagens behov av kompetens – vilka skall leda till väl underbyggda:
    a. Coachningsinsatser för att främja företagens strategiska kompetensförsörjningsarbete.
    b. Konkreta kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare.

c. Undersöka möjligheten och förutsättningarna till en gemensam digital utbildningsplattform riktad mot näringslivet.

1.4 Syfte och mål med Kompetens i Kronoberg

Kartläggningen

Målet med kartläggningen är dels att arbeta fram en *gemensam och länsövergripande kartläggningsmetod* vilken sedan kan utvecklas och användas återkommande med lämpliga intervall. Kronoberg får därmed tillgång till en fördjupad bild av kompetensbehoven som kompletterar Arbetsförmedlingens återkommande prognos och som kan användas i flera olika sammanhang.

Utfallet av kartläggningen inom projektets ram har också som mål att få fram ett *väl underbyggt underlag inför projektets genomförandedel för att kunna planera och genomföra de kompetenshöjande insatserna.* Dessa består i coachning kring företagets strategiska kompetensförsörjningsarbete samt kompetensutveckling av arbetstagare och arbetsgivare. Kartläggningen ska bland annat visa vilka företagens kompetensbehov är på kort och lång sikt, vilka behov som finns av stöd kring det strategiska kompetensförsörjningsarbetet och vilka behoven är av stöd kring arbetet med jämställdhet, mångfald och tillgänglighet. Fysiska besök med intervjuer genomförs av varje kommuns näringslivsansvarig och/eller projektledaren i samtliga företag som medverkar i projektet. Därtill görs utskick till en större grupp företag i varje kommun, flera av dessa kan efter analysdelens avslutande komma att bli aktuella för medverkan i genomförandedelen.

Konstruktion av enkäter och analys av data samt transkribering av intervjuer och analys av rådata har efter upphandling anförtrotts till Kontigo AB. (*Resultat och utfall av kartläggningsinsatserna beskrivs i delrapport 1 Ex-ante utvärdering.)*

Coachningsinsatser

Syftet med coachningen kring företagens strategiska kompetensförsörjningsarbete är att:

- ✓ höja kunskapsnivån i företagen för att öka deras konkurrenskraft.
- ✓ att företagen får konkreta och användbara verktyg för sitt kompetensförsörjningsarbete.
- ✓ att höja kunskapsnivån kring de horisontella perspektivens betydelse och vad ett strategiskt arbete med dessa kan ge för möjligheter.
- ✓ att företagen får ökad kunskap om befintliga möjligheter till kompetensutveckling och utbildning.
- ✓ att finna överförbara metoder till nytta för många fler.

Kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare

De direkt kompetensutvecklande insatserna syftar till att höja konkurrenskraften i företagen. De syftar också till att öka arbetstagarnas förutsättningar och möjlighet till rörlighet på arbetsmarknaden och bidrar till arbetstagarnas livslånga lärande. Ökad möjlighet till rörlighet på arbetsmarknaden gynnar i förlängningen den regionala tillväxten, då kompetensen kan tillvaratas och matchas mot efterfrågan. Målet för de kompetensutvecklande insatserna är att företagen i det kortare perspektivet ska *erhålla den kompetens de behöver och efterfrågar* för att kunna *växla upp sin verksamhet*. Projektet antas i vissa fall, kan designa och skräddarsy efterfrågade utbildningar vilket underlättar för företagen att avsätta resurser för att medverka.

Undersöka möjligheten till en gemensam digital utbildningsplattform riktad mot näringslivet.

Syftet med att undersöka möjligheterna för en digital utbildningsplattform är att underlätta och därmed stimulera fler företag och arbetstagare till den kompetensutveckling som krävs för att höja konkurrenskraften. Målet med aktiviteten är att få fram ett underlag som besvarar vem som kan och bör äga och driva en sådan plattform, dess innehåll och samverkanspartners. *Denna frågeställning är fortfarande föremål för diskussion och kommer att behandlas i slutrapporten.*

1.5 Aktiviteter kopplade till de horisontella principerna.

Syfte

- ✓ Ökad kunskap om de horisontella perspektivens möjligheter och nytta samt verktyg för att arbeta med dessa.
- ✓ Kompetenscoachning i medverkande företag vilken leder till att företagen fortsätter att arbeta strategiskt med sin kompetensförsörjning *inklusive de horisontella perspektiven.*

Indikatorer

Indikatorerna för aktiviteten angavs ursprungligen som genomförd och utvärderad coachning i medverkande företag, konkreta verktyg för strategiskt kompetensförsörjningsarbete och höjd kunskapsnivå om kompetensutveckling och utbildning *inklusive de horisontella perspektiven*.

Dessa insatser att återfinns i första hand inom ledarskapsutbildning, processtöd/coaching och som en del av inspirationsföreläsningen den 24 jan 2019.

Projektet anger i avstämningsrapporten att djupintervjuer med medverkande företag bidragit till att skapa en medvetenhet och vilja till kompetensutveckling och att även lyfta jämställdhets-tillgänglighets- och mångfaldsfrågor. Intresse föreligger för att göra kompetensinventeringar, arbeta med varumärket, nätverk, viljan att utbilda sin personal och viljan till att skapa en samverkan med universitetet enligt analysen av de transkriberade intervjuerna med företagsledare.

*<u>Utvärderarens kommentar</u>. I ansökan framställs att "konkret stöd och konkreta verktyg" **ska** nå på något sätt och användas för ett framgångsrikt arbete med framtida kompetensfrågor som på ett förtjänstfullt sätt bidrar till ökad mångfald i företagen. I avstämningsrapporten skrivs dessa istället som målsättningar som mer riktar sig mot en normativ tanke "om att lyfta vikten av jämställdhet". Skillnaden kan möjligen attribueras till att i ursprungsansökan är utblicken regional tillväxt vilket även medför berörda myndigheters problemställningar. Dessa problemställningar finns inte nödvändigtvis representerade med samma språkbruk i det mindre lokala företaget och problemets strukturer behöver inte heller återfinnas i varje företag eller organisation.*

1.6 Erfarenheter från andra liknande projekt
– Kompetens i Kronoberg satt i ett sammanhang

Tillväxtverket[1] drog följande slutsatser utifrån ett antal fallstudier av tidigare ESF projekt avseende kompetensförsörjning:

- ➢ "Få av projekten tar ett helhetsgrepp om företagens strategiska kompetensförsörjning, och ofta är det kriteriet kartläggning av befintligt kompetensläge som faller bort.
- ➢ Utbildning bedrivs främst genom traditionella lärformer.
- ➢ Det verkar vara en framgångsfaktor att utgå ifrån fördjupade verksamhetsanalyser av nuläge, mål, krav och omvärldsfaktorer för att utforma utbildningsinsatser. Alltså ska insatserna inte vara förbestämda.
- ➢ Insatser som leder till ett formellt erkännande, t.ex. ett branschcertifikat, motiverar medarbetarna att ta ett större eget ansvar för sin kompetensutveckling. Då underlättar det om det finns en aktiv branschmodell för validering eller certifikat."

[1] Tillväxtverket. (2017) Strategisk kompetensförsörjning. Kartläggning av genomförda projekt och förutsättningar för framtida insatser. Stockholm, Digital: ISBN 978-91-88601-22-3 Rapport 0226

Tillväxtverkets sammanfattning:

> ”Lärandet från tidigare projekt har varit begränsat och positiva resultat har endast i liten grad uppmärksammats och överförts till andra verksamheter eller projekt. Sammantaget visar studien att få projekt inom strukturfonderna arbetar med strategisk kompetensförsörjning i företag utifrån de kriterier som satts upp. Projekten bygger snarare på förbestämda behov som inte tar hänsyn till personalens kompetensnivåer eller omvärldsfaktorer, och de genomförs främst via traditionella lärformer. Fallstudierna visar dock att det är möjligt att utforma insatser för att stödja företagens strategiska kompetensförsörjning. Samtidigt motverkas sådana projekt i viss utsträckning av att strukturfonderna prioriterar begränsade utbildningsinsatser till en stor mängd individer, snarare än mer omfattande insatser som innefattar analys av verksamhetsplan och kartläggning av kompetensbehov och nivåer hos befintlig personal samt strategier för uppföljning och ledning.
>
> En genomgående rekommendation är därmed att samordna de insatser som i dag bedrivs åtskilda från varandra. Exempelvis går det att koppla samman Tillväxtverkets stöd för strategiskt styrelsearbete med valideringscheckar och nationella initiativ som rör validering av reell kompetens samt utbildningsinsatserna inom strukturfonderna. Aktörerna behöver få en gemensam förståelse för begreppet strategisk kompetensförsörjning som kan tillämpas i praktiken för att utforma och samordna insatser.”

Utvärderarens kommentar: Kompetens i Kronoberg har enligt utvärderarens bedömning lyckats med ansatsen att ta ett helhetsgrepp genom den mycket arbetsintensiva kartläggningsfasen på de lokala företagens behov och låtit detta styra vilka insatser som erbjuds, Se Ex – ante utvärderingen. Insatserna är både direkt nyttoorienterade och strategiskt riktade mot framtida utmaningar och kompetensförsörjningsbehov för deltagande företag. Utbildningarna och insatserna har dessutom erbjudits i ett format med låga kostnader, rimlig tidsåtgång, på nära avstånd och med ett väl anpassat språkbruk tagit sin utgångspunkt i företagens verksamhet. Detta har givit effekten att företagen har:

- *Företagen skickat ett flertal anställda på samma utbildning vilket i sin tur har bidragit till ökad spridning och förståelse för utbildningens innehåll på företaget lokalt.*
- *Både medarbetare och ledning har valt att gå ett flertal olika kurser vilket i sin tur bidragit till en stadigare förankring av vikten av kompetensutveckling.*
- *Detta har, i sin tur, bidragit till att strategisk kompetensförsörjning fått en både bredare och djupare förförståelse och förankring i företagen och även mellan olika lokala företag.*

2. Resultat coachningsinsatser

Om coachningsinsatser i Projektet

Till coachningsinsatser hör insatsen processtöd men även utbildningen Ledarskap för VD/chef har inslag av coachningskaraktär då deltagarna har tillgång till egen tid med utbildaren och problemställningar som lyfts hämtas genomgående från företagens vardag. Dessa insatser löper också under längre tid och med precisa resultat och slutsatser kommer först att kunna beskrivas efter avslutat deltagande.

Inspirations och utbildningsdagen den 24 januari i Växjö får också anses höra till coachande insatser även om den var en engångsföreteelse.

2.1 Inspirations och utbildningsdagen den 24 januari, Växjö.

Syfte enligt programblad:

> ”SÄKRA KOMPETENSFÖRSÖRJNINGEN GENOM ATT UTVECKLA OCH KOMMUNICERA DEN ATTRAKTIVA ARBETSGIVAREN.”
>
> *Mål*
>
> ”Målet är att alla deltagare efter workshopen ska kunna vässa arbetet med sin kompetensförsörjning, och ta fram en strategisk och operativ plan för att utveckla och kommunicera den attraktiva arbetsplatsen. Föreläsnings- och inspirationsmoment varvas med gruppdiskussioner och workshoparbete. Alla deltagare får en arbetsduk med 11 steg som vi arbetar med under dagen.”
>
> *Målgrupp*
>
> VD/ företagsledare, HR - chef/ chef.
>
> *Deltagare*
>
> 27 deltagare, 12 kvinnor och 15 män från sammanlagt 13 företag deltog tillsammans med projektledning, utvärderare och representant från Region Kronoberg

2.1.1. Beskrivning av insatsen.

Innehåll

Kort sammanfattat så presenterade föreläsaren perspektiv på begreppet employer branding och ett antal trender i rekryteringsammanhang. Ett arbetsmaterial eller verktyg delades ut som på ett lättfattligt sätt beskrev arbetet med att i 11 steg undersöka sitt eget företag och komma fram till hur man systematiskt kan attrahera och behålla ny kompetens. Detta verktyg tog emot mycket väl och startade omgående ett livligt arbete med att beskriva sina företag och dess idéer.

Föreläsarens poäng uttrycktes som: *”Det skall vara lika lätt att söka jobb som att köpa er produkt.”*

Föreläsningen tog sin utgångspunkt i unga och välutbildade med ett sikte på karriär med höga krav i storstadsregioner. Flera exempel hade ett headhunterperspektiv och nivån berörde företag som syns i DI & VA och frågeställningarna var relativt långsiktiga frågor på 3 – 5 års sikt för ”Företag som kan leverera något intressant”.

Deltagarna sammanfattade sina rekryteringsbehov som Byggsäljare, Projektledare inredning, Chefer förpackning, Produktionstekniker – it kund., Resande säljare plast, CNC operatör 4st, Kvalitetsansvarig, Maskinställare, Försäljning utveckling/avtal och Testingenjör med utbildningskrav på minst gymnasienivå.

Kopplingen till ovanstående yrken och andra tänkbara målgrupper förutom unga i storstad får dock betraktas som svag i föreläsningen och så även kopplingen till tillgänglighet och mångfald vilket även påpekades av deltagarna under föreläsningens gång.

Detta till trots så uppskattades inspirationsdagen och projektledarens egen utvärderingsenkät besvarades med gott betyg av de 8 som deltog i denna.

Enligt projektledaren fanns spinoff-effekter efter *Inspirationsföreläsningen* då fler ville ta del av utbildningarna men även spontana förfrågningar och undringar om lämplighet om andra utbildningar som finns på utbildningar.se. Projektledaren kan här ses som en ofrivillig variant på den efterfrågade tjänsten ”företags-SYV”[2] för utbildningar för regionens företag.

Resultat

Vid intervjuer med 9 av de 13 deltagande företagen 3 månader efter inspirationsföreläsningen så visade det sig, först vad gäller inspirationsföreläsningen, att:

Ett företag hade använt verktyget 11 stegsmodellen vid en rekrytering av 5 medarbetare och fann att det hade hjälpt till att formulera varför man skulle söka sig till företaget och att erbjudandet var tydligare formulerat.

Övriga hade inte aktivt använt verktyget ännu men samtliga mindes det väl och vid kommande rekryteringar så kanske det *”kommer till användning”*. Vanligaste orsaken angavs till att man helt enkelt inte haft några rekryteringar eller att *”annat kommit emellan”*.

Som visar sig nedan så dyker verktyget upp igen via processtödet när rekryterings- och kompetensförsörjningsfrågor samt ett det interna arbetet med att skapa en hållbar arbetsplats blir aktuellt för att på sikt kunna behålla och attrahera nya medarbetare.

Däremot angav samtliga respondenter att föreläsningen var bra då man hade börjat fundera i nya banor och kommit till slutsatsen att kompetensförsörjningsarbete börjar med att genomlysa den egna pågående verksamheten. Det som i övrigt tycks fastnat var föreläsarens huvudbudskap, att det skall vara lika enkelt att söka jobb som att köpa era produkter.

De medverkande företagens bild av projektet

I övrigt vitsordas projektet i sin helhet i mycket hög utsträckning: *- Nu händer det äntligen något efter alla utredningar och enkäter.*

> *-Mycket värdefullt att träffa andra företag i liten grupp. Mycket bra att kunna skicka flera medarbetare, det har vi inte råd med annars.*
>
> *- Innehållet är anpassat för oss och våra villkor. Bra att kunna vara på hemmaplan istället för att åka långt iväg. Det spar massor av restid och övernattningskostnader.*
>
> *- Vi har valt att skicka oerfaren personal och dom kommer tillbaka inspirerade och tycket att det var roligt. Detta hade antagligen inte inträffat om vi bara skickat en person.*
>
> *- Projektet har tagit hand om bredden. Vi måste höja oss. Projektet har bidragit till att vi överens om att vi måste framåt.*

[2] Flera av företagen uttryckte i kartläggningen behov av en studie- och yrkesvägledare funktion för företag.

Sammanfattning och lärdom:

I våra intervjuer med deltagande företag beskrivs projektet insatser som ett ”helt paket” i form av:

- 1) Kartläggningsfas med enkät till företag. *Att få beskriva och önska sig insatser.*
- 2) Kartläggningsfas med intervjuer med företagsledning. *Att få förklara verksamheten och bli förstådd.*
- 3) Utbildningskatalog/erbjudande. *Verklig insats. Att själv få bestämma och prioritera insatser.*
- 4) Deltagande i utbildning. *Att uppleva och lära.*

    - En slutsats från intervjuerna med företagen är att det är först i steg 4 som *intresset för ämnet* och även *andra utbildningar (fortsatt kompetensutveckling)* vaknar på allvar samt att *en helhetsbild skapas* för de deltagande företagen och dess medarbetare.

Att organisera kompetensutveckling på företagens villkor

De hittills genomförda kompetensutvecklingsinsatserna för de lokala företagen har fått ett gott mottagande. I intervjuer med företagen så betonas att det att det goda mottagandet till stor del möjliggjorts av organisatoriska faktorer då utbildningarna erbjudits i ett format med:

- 1) Låga kostnader
- 2) Rimlig tidsåtgång och på ett nära avstånd
- 3) Ett väl anpassat språkbruk
- 4) Övningar och föreläsningar har tagit sin utgångspunkt i företagens egna verksamheter
- 5) Möjlighet till processtöd och individuell handledning i autentiska problem och ”*case*”

Effekter av företagens deltagande i projektet hittills

De effekter som såväl företagsledningarna och medarbetarna lyfter fram kopplat till att insatsen organiserats *”på företagens villkor”* enligt ovan är att:

- Företagen skickat ett flertal anställda på samma utbildning vilket i sin tur har bidragit till ökad spridning och förståelse för utbildningens innehåll på företaget lokalt.
- Både medarbetare och ledning har valt att gå ett flertal olika kurser vilket i sin tur bidragit till en stadigare förankring av vikten av kompetensutveckling.
- Detta har, i sin tur, bidragit till att strategisk kompetensförsörjning fått en både bredare och djupare förförståelse och förankring i företagen och även mellan olika lokala företag.

2.2 Processtöd.

Deltagare

Totalt 15 företag har anmält sig till insatsen. 9 företag har under våren 2019 påbörjat insatsen som totalt är på ca 16 timmar per företag.

Beskrivning av insatsen

Processtödet handlar om att respektive företag ska få stöd i sin kompetensförsörjning, där målsättningen är att hjälpa företag i Kronobergs län att bli bättre på att attrahera och rekrytera nya medarbetare och att behålla och utveckla de befintliga. Processtöd kan exempelvis ges inom målgruppsanalys, kulturanalys, psykosocial arbetsmiljö, medarbetarsamtal med mera.

Processtödets upplägg

Upplägget på processtödet anpassas efter företagets enskilda utmaningar inom kompetens-försörjningsområdet.

- *Handlingsplan*. Gå igenom företagets verksamhet utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv. En handlingsplan tas fram för det området företaget finner lämpligt.
- *Processarbetet.* Görs inom det området företaget prioriterat. Stöd från konsult i det strukturella arbetet. Företaget driver arbetet själv.
- *Uppföljning*. Summering och genomgång av nästa steg.

2.3 Utbildningsgivarens bild av frågeställningar i insatsen processtöd våren 2019

Företag 1
I första hand avhandlas kompetensförsörjningsfrågor. Företaget söker en specialistkompetens inom gjutningsmodeller. Insatsen hjälper till med att omvandla kraven; ”person som har god allmän teknisk förståelse och blick, arbetat med att bygga gjutningsmodeller, arbetat som möbelsnickare el liknande erfarenhet från att ha arbetat med plast är ett plus” till en tydligt riktad kravspecifikation och var en dylik person kan eftersökas. I andra hand behöver man personer i produktionen. Beroende på erfarenheter kan man på sikt - just nu inväntar man startbesked på ett nyckelprojekt - sysselsätta personer i flera delar av produktionen. Hög grad av specialisering. Personalbrist löses i dag med visst utbyte med annat företag men egna nätverk uppges nu vara uttömda. Kraven är kunskap om plast på YH nivå. Företaget använder projektets 11 stegs program för Employer branding och processtödet hjälper till att implementera detta. Flera horisontella principer belyses i insatsen.

Företag 2
Kompetensöverföring i samband med stigande ålder på befintlig personal. Processtödet handlar om strategier för såväl rekrytering av ny personal som integrering av redan rekryterad, yngre personal med personer som varit anställda sedan länge. Dilemmat beskrivs som att yngre förmågor ser möjlighet till ökning av produktionskapaciteten genom enkla organisatoriska åtgärder. Dessa döms dock ut av äldre medarbetare och detta ställningstagande försvaras med hjälp av en erfarenhetskunskap som de yngre ej kan bemöta. Processtödet arbetar med ett internt integrationsprojekt för att bemöta problematiken. Företaget deltar även i utbildningen kompetenskartläggning då man uppger generella svårigheter att rekrytera. Syftet är att göra sig attraktiva som arbetsgivare dvs Employer branding. Flera horisontella principer belyses i insatsen.

Företag 3
Frågeställningar och utmaningar avseende kompetensöverföring i samband med förestående pension av nyckelperson(-er) i företaget, samt för att minska riskexponering med för stort beroende till ett fåtal personer med nyckelkompetens. Man har tidigare prövat att dokumentera men det har varit svårt att få detta till stånd. Processtödet arbetar med att hitta andra vägar fram, exempelvis identifiera personer som kan lyftas upp/fram varvid andra anställningsbehov troligen kommer att uppstå som behöver hanteras. Flera horisontella principer applicerbara i insatsen.

Företag 4
Företaget befinner sig i en starkt expansiv fas. Kontaktpersonen har därför bett att få vänta med att starta till senare i vår. Företaget är underleverantör av innehåll i vissa produkter men förpliktigad till tystnad om till vilka varumärken och har därmed problem att branda sig. Folk tror fortfarande att man gör *produkten X*. Varumärkesarbete finns att utföra och i förlängningen koppla detta till employer branding. Företaget behöver rekrytera livsmedelsarbetare till tjänst med högt kunskapsinnehåll. Finns ej kandidater i närområdet som klarar kraven. Kompetensen flyr från glesbygden menar företaget. Flera horisontella principer är applicerbara i processtödet.

Företag 5
Den nye VD:n startade en generell utvecklingsprocess på företaget när han tillträdde för drygt ett år sedan. Önskat processtöd med att få mentorer till de tre chefer som går chefsutbildning, så de lättare ska kunna integrera sina nyvunna kunskaper i företagets pågående utvecklingsprocess. Pågående processtöd i analysarbetet med vilken kompetens behövs och var kan kompetensen finnas.
Flera horisontella principer är applicerbara i processtödet.

Företag 6
Står inför byte av platschef, och vill därför vänta tills denne är på plats samt att arbetsledarna avslutat sina utbildningar under våren.

Företag 7
Företaget står inför en snabb tillväxt då en befintlig kund avser att mer än fördubbla tjänsterna man köper av företaget. Kompetensförsörjningsproblematik både avseende lagerpersonal och på tjänstemannasidan. Söker logistikkompetens för att bygga 3 parts mellanlager vilket innebär förändring av verksamheten som även innebär att varumärket kommer att förändras. Processtöd för planering av genomförandet av detta och analys av rekryteringsbehov. Flera horisontella principer applicerbara.

Företag 8
Företaget påverkas av omställningen på konsumentmarknaden, dvs att fler handlar via nätet istället för i fysiska affärer. I samband med varsel och avskedande av personal förra året känner man osäkerhet inför att anställa ny personal. Samtidigt har man sin högsäsong under sommarmånaderna och då måste det finnas personal på plats. Problematiken sönderfaller på så sätt i en kortsiktig och en långsiktig del. Processtödet kommer att fokusera på den långsiktiga, där företaget vill arbeta med delar av den 11 stegsmodell som introducerade vid inspirationsföreläsningen den 24/1. Flera horisontella principer applicerbara.

Företag 9
Kontakt etablerad med företaget. Processtödet befinner sig i uppstartsfasen och närmare precisering får anstå.

Sammanfattning.

Insatsgivaren menar vid intervju att en förutsättningslös form utifrån företagens situation för insatsen är helt avgörande. Det är väsentligt att inte ge intrycket av att sälja en färdigpaketerad tjänst eller något allmänt koncept. Detta bidrar till att företagen känner sig ”fredade” och att inga dolda kostnader eller annan merförsäljning förväntas tillkomma vilket är en god grund för ett tillitsfullt samarbete.

Processtödet kan också ta en viss tid att få igång och här påpekas av insatsgivaren att förförståelse och bakgrundskunskap varierar bland de olika företagen vilket medför olika långa ”startsträckor”. Företagen gör klara framsteg i sitt arbete men det går olika fort då olika företag har olika resurser och vissa är mer känsliga för snabbare förändringar i omvärlden som kan föranleda omprioriteringar enligt insatsgivaren.

De problemställningar som framkommer ovan visar på att behovet av processtöd finns hos företagen till följd av omvärldsförändringar men även förändringar i personalstyrkan. Ett processstöd av en fysiskt närvarande person för att påbörja ett strategiskt arbete med sina utmaningar i företaget beskrivs som mycket välkommet.

Även intervjuer med företagsledare bekräftar att behov finns av mer strukturerat arbete med kompetensförsörjningsfrågor och detta bedöms som angeläget. Men det är också en risk att *”vardagen kommer emellan”* och att arbetet då blir vilande. Processtödet hjälper här till att hålla fokus och arbetet med utmaningarna vid liv.

För företagen finns en vaghet i begreppen kompetensförsörjning, employer branding etc. vilket gör att man efterfrågar en fysisk person (företagsSYV användes som begrepp vid intervjuerna under kartläggningsfasen) och får processtöd nära produktionens logik och mindre på formell utbildningsnivå. Stor spridning i bakgrundskunskap gör det svårt designa en färdig utbildning enligt insatsgivaren. Detta har dock givit möjligheten att lyfta frågorna om tillgänglighet, mångfald och icke-

diskriminering i en för företagen känd kontext vilket får anses som en framgångsrik strategi av projektet och ansvarig för processtödet.

Framtid

Kan insatsen processtöd ges även efter projektets slut? Studenter från exempelvis Linneuniversitetet som följer företag kan vara en tänkbar väg vid långsiktiga frågor men inte vid akuta behov enligt insatsgivaren. Flera företag ligger på betydligt längre avstånd från Växjö vilket medför att transportfrågan för tjänster från BRK behöver analyseras. Det krävs med stor sannolikhet tillgång till medfinansiering om liknande processtöd skall leva vidare. Kanske kan Kampradstiftelsen vara en ingång för att söka medel?

2.4 Utbildningen Ledarskap – Att utveckla sin roll som chef/ VD

Om utbildningen

Kursen innefattar 30 timmar och ges under 4 utbildningstillfälle och innefattar också tillfälle för individuell handledning av utbildningsgivaren. 8 företag har deltagit i omgång vilken avslutades 190516. 12 företag har påbörjat i omgång 2 med beräknat avslut i september 2019. Även om kursen står som en utbildning finns flera moment som kan beskrivas som coaching/ handledning. Se exempel nedan.

Mål

Målet med utbildningen är att ge den som är VD/chef en ökad kunskap och verktyg för att agera som chef och ledare i syfte att utvecklas och öka tryggheten i sin roll. Utbildningen ska också fungera som erfarenhetsutbyte, där diskussioner förs kring olika utmaningar. Olika ämnen kan diskuteras utifrån individernas utmaningar, i syfte att ta del av hur andra chefer tänker och hanterar olika utmaningar. De ämnen som kan beröras är digitalisering, lean och automation/robotisering.

Exempel på innehåll:

- ✓ Ledarskapsstilar och strategiskt ledarskap
- ✓ Omvärlden
- ✓ Kommunikationsverktyg, effektiv kommunikation och tydligare ledarskap.
- ✓ Att utvecklas som ledare: motivera dig och andra.
- ✓ Konflikthantering
- ✓ Kundfokus och effektivitet genom Lean- en lärande organisation, metoder och verktyg
- ✓ Ge och ta emot feedback.
- ✓ Egna styrkor och svagheter.

De horisontella principerna

Tillgänglighet och mångfald lyfts i frågan om ansvaret för att vara en attraktiv arbetsgivare som ställs inför utmaningar avseende framtida kompetensbehov. När genusaspekten förekommer mer implicit så lyfts denna särskilt enligt utbildningsgivaren och beredskap finns för ett särskilt utbildningsinslag i detta ämne.

Deltagare omgång 1 våren 2019

8 deltagare från 4 företag. 7 män och 1 kvinna. Ålder mellan 30 och 50 år. Utbildningsbakgrund från gymnasium eller YH utbildning upp till universitet/högskola med en viss betoning på de två senare.

Gemensamt är chefernas absoluta ansvar. Det finns ingen bakom som tar över vilket utbildningsgivaren menar svetsar samman gruppen och ger en gemensam ingång till ämnet ledarskapets funktion.

Deltagande observation 190515.

Utvärderaren närvarade efter samråd med utbildningsgivaren sista kursdagen som deltagande observatör och med syftet att presentera sig för deltagarna då intervjuer kommer att genomföras med ett urval av deltagare efter man har haft möjlighet att bearbeta och reflektera över sina nyvunna kunskaper och eventuellt funnit användning för dessa på sin arbetsplats/företag. Särskilt poängterades att deltagarnas synpunkter är viktiga oavsett dess natur för att arbeta vidare med stöd till kompetensförsörjning i framtiden. Vid avslutningsceremonin gjordes även kursutvärdering i enkätform av projektledaren.

Kursen innehåller bl.a. välkända byggstenar från ledarskapsforskning (Susan Wheelan, IDI-(Interpersonal Dynamics Inventory) och även om bilder och modelleringar kan ge skenet av att det finns ”tekniska” och färdiga ”lösningar” så poängteras att dessa är ett sätt att analysera och förstå sig själv och sina eventuella mönster och beteenden och hur dessa interagerar med omgivningens ständigt pågående tolkning av vad som sker utifrån sin förförståelse. Utbildningsgivaren rör sig snabbt och smidigt i rummet och har ett språkbruk som både antyder rationell handling och effektivitet (använder dikotomier) blandat med reflektion (sätter sig på en stol framför deltagarna vid dessa tillfällen). Stort utrymme ges kontinuerligt för deltagarna att föra minidiskussioner med varandra och sedan återkoppla i grupp.

Igenkänningsfaktorn utifrån kursens metaforer och idealtypiska beskrivningar av grupper och konfliktscenario utrycks av deltagare som *”Ja, det är nästan läskigt”* och samtidigt utrycks *”Det här är ju stort”, ”Det kommer att ta tid att smälta allt”.*

Det framstår som att innehållet i kursen klart har fascinerat deltagarna och man säger själva att man ser sin arbetsplats *”på ett helt nytt sätt”* vilket utrycks som:

”Vi är så olika och ändå så hänger mycket ihop.”
”Så många ingångsvärden ger många dimensioner – man blir mer ödmjuk inför sin roll.”
”Standardisera så mycket som möjligt – förenkla och delegera – ger tid till att utveckla”.
”Aha-upplevelse av grupper på jobbet – vissa är ju inga grupper.”
”Nya bekantskaper har varit extremt trevligt.”
”Det bara dräller ju av XX-typer på mitt jobb”

Deltagarnas framtida agenda (exempel)

Deltagarna ombeds mot slutet att reflektera över och sammanfatta sina erfarenheter av kursen ur ett handlingsperspektiv, nämligen en plan för vad deltagaren skall göra på sin arbetsplats utifrån sin yrkesroll som chef. Uppgiften skall ligga i närtid och denna uppgift kan med fördel vara enkel och inte alltför omfattande.

Företag A.
Deltagaren anger att hen vill åstadkomma mer delaktighet i företaget och använder en lagmetafor som beskrivning. Detta skall ske genom att prioritera annorlunda framöver för att skapa utrymme för denna process. Möte och medarbetarsamtal hinns ofta inte med eller bortprioriteras. På sikt skall detta leda till en policy för medarbetare på företaget avseende kompetensutveckling och också bidra till tydligare förväntningar på medarbetaren. Utbildaren hjälper till med förslaget ” Kanske räcker det med en tumregel? Att vi säger ifrån när något görs fel”.

Företag B.
Deltagaren beskriver att hen i sin roll måste sänka ambitionsnivån för att balansera familj och arbete. Idag försöker hen övervaka ”allt” och tiden räcker sällan till. Detta skall ske genom att prioritera hårdare och kanske finns hjälp att få genom att analysera olika gruppers mognadsgrad och ge dem större mandat i vissa frågor.

Företag C.
Deltagaren ger utryck för att försöka bli mer lyhörd då hen insett att alla inte har hens mycket höga ambitionsnivå. Genom att visa förståelse för detta faktum finns förhoppningen att konflikter kan undvikas vilket kan bidra till en bättre psykosocial arbetsmiljö.

2.5 Uppföljning av resultat

Deltagarnas ambitioner ovan kommer att följas upp i höst inför slutrapporten och beskrivas som vilka faktiska förändringar som skett i företagen till följd av deltagande i denna insats.

Kursutvärdering

Kursutvärdering gjordes på plats i direkt anslutning till avslutningen med en av projektledaren framtagen enkät. Resultaten nedan talar för sig själv.

1=inte alls, 2= I mycket liten grad, 3=I liten grad, 4= I hög grad, 5=I mycket hög grad	
I vilken grad bedömer du att utbildningen	***Medelvärde***
var engagerande och intressant	4,6
svarade mot dina behov	4,6
bidragit till att du har stärkt dig i din roll som chef	4,4
bidragit till ökade kunskaper kopplade till chefsrollen	4,4
gett dig konkreta verktyg att använda i din chefsroll	4,1
I vilken grad bedömer du att läraren	
haft stora ämneskunskaper	4,9
haft förmåga att inspirera och lära ut	4,9

Tabell 1: Kursutvärdering Ledarskap Chef/VD n = 8. 190516

Kommentarer:
Väldigt bra kursledare och kvalitet.
Skippa engelska uttryck.
Väldigt lärande (intressant)
Mycket värdig och påläst: kursledaren
Bra upplägg och mycket bra kursledare.

Tabell 2: Kommentarer, kursutvärdering Ledarskap Chef/VD n = 8. 190516

Sammanfattning

Kursdeltagarna framstår som mycket nöjda och fascinerade över sina nyvunna insikter som ger möjligheten att se sin verksamhet utifrån ett flertal olika perspektiv. Särskilt positivt är att företagen skall prova att göra ett enklare översyns- och implementeringsarbete på den egna arbetsplatsen med syftet att åstadkomma en bättre psykosocial arbetsmiljö.

Kursdeltagarna hade även som uppgift att själva bestämma tidpunkt för en egen återträff till hösten för att stämma av med varandra hur det gått och utbyta erfarenheter som kan vara starten till någon form av informellt nätverk.

En möjlighet som kommer att erbjudas deltagarna av projektet är att träffa utbildningsgivaren för enskild coachning under hösten. Detta kommer preliminärt att organiseras som ett par tillgängliga dagar där deltagarna får boka en tid för träffen. Denna insats var inte planerad från början utan får ses som ett bevis på projektets stora följsamhet gentemot deltagande företags föreliggande behov.

3. Kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare.

I utvärderingen av kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare för deltagare under perioden jan 2019 till början av mars 2019 ingår utbildningarna:

- Excel grund 15 deltagare
- Ritningsläsning 34 deltagare
- Programmering 5 deltagare
- Produktionsekonomi 11 deltagare
- Projektledning 15 deltagare
- Ledarskap för arbetsledare 39 deltagare

Totalt har 120 unika deltagare från 16 olika företag gått ovanstående utbildningar under ovanstående period. Då flera deltagare valt att gå flera kurser (som mest upp till 5 stycken) så har ovanstående kurser under perioden haft ett sammanlagt deltagarantal på 193 personer.

Övriga utbildningar; *Lean, Excel fortsättning* och *Praktisk pedagogik* ges med start i maj och ingår inte i denna rapport.

Kommentar till utbildningen Ledarskap för arbetsledare.

Kursen ges som en tvådagars utbildning med hemläxa emellan. Enligt utbildningsgivaren finns bland deltagarna en mycket stor variation av förförståelse av begreppet ledarskap, ett antal olika dominerande stilar och synnerligen skiftande förutsättningar ifrån olika branscher. Deltagarna representerades av allt från VD, ekonomichef, produktionsledare till deltagare som skall bli projektledare men ännu ej anträtt banan.

Frågeställningar dyker också spontant upp som berör de horisontella principerna vilka utbildaren har att guida deltagarna igenom. Exempelvis lyfts språksvårigheter och kommunikation med vissa grupper som rutinmässigt svarar - Ja, på frågan om de förstått instruktionerna eller vad som man förväntas utföra. Exempel ges på rutiner och åtgärder för hur man kontrollera att vederbörande förstått rätt vilka minskar risken för missförstånd och eventuella konflikter. Även frågor som berör jämställdhet dyker spontant upp avseende ”tjejer” som arbetsledare och den manliga personalens tolkning av denna situation. Även generationsfrågor förekommer då vissa, här kallade ”55+” stundom har en förmåga att ifrågasätta nya idéer och förslag på alternativa lösningar som med ålderns rätt förpassas till papperskorgen.

Även spörsmål som berör kompetensförsörjning tas upp från vardagen. Ett fall beskrevs där 38 personer passerat på en avdelning med 12 medarbetare under en 2 årsperiod. Även om låg lön och pendling var tänkbara förklaringar visade det att det sig att kraven på nya kompetenser var oklara och därmed kunde lite vem som helst anställas vilken är en brist att arbeta med. Ett företag som skickat flera deltagare har bestämt sig för att följa upp varandras olika insatser inom olika områden och coacha varandra på arbetsplatsen.

3.1 Enkätundersökning om utbildningarnas påverkan och effekter.

Urval

Urvalsramen bestod av samtliga 120 unika deltagare som ca 3 månader efter genomgången kurs tillfrågas om sina erfarenheter. Av dessa 120 var Samtliga har gett sitt godkännande till GDPR. Urvalsramen är framtagen av projektets administratör i samarbete med projektledaren och utvärderaren. Detta får sägas varit ytterst arbetsintensivt då godkännande av GDPR och faktiska närvarorapporter haft en avsevärd spridning i tid och handskrivna emailadresser och telefonnummer har stundom varit svårtolkade. Av de 120 personerna i urvalsramen var 27 deltagare kvinnor och 93 män. Antalet med utländskt klingande namn som troligen kommer utanför Europa var 12 stycken.

Externt bortfall.

32 e-postadresser visade sig vara felaktiga eller saknades. I fem fall saknades kontaktuppgifter helt. Av de förstnämnda har 12 e-postadresser rättats i efterhand. Av resterande 100 deltagare var 26 deltagare kvinnor och 76 deltagare män.

Internt bortfall

Av totalt 100 utskickade enkätförfrågningar under perioden vecka 20 till 22 svarade 35 respondenter. Påminnelser har skickats 2 gånger via mail samt 2 gånger via mail och mobilt telefonnummer. Erfarenheten hittills är att de personer som uppgivit en privat email adress svarar i mycket liten utsträckning. Detsamma gäller för påminnelser till privata mobilnummer.

Antalet svar 35 är storleksmässigt godtagbart för att dra generella slutsatser. Svarsfrekvensen 35 % är ungefär vad som beräknats för denna typ av undersökningar men kan inte sägas vara särskilt god.

Enkätens frågeställningar.

Enkäten har konstruerats av utvärderaren i nära samråd med projektledaren. *Se bilaga 1*.
Syftet har varit att i efterhand fånga deltagarnas uppfattning om utbildningens:

- ✓ relevans för arbetet
- ✓ direkt nytta i arbetet
- ✓ påverkan på arbetsplatsen
- ✓ samt skattning av framtida nytta för deltagaren

Enkätens skala

Enkätens svarsalternativ består av ett skattningsmått på en femgradig skala där respondenten ombeds bedöma i vilken grad utbildningen bidragit till ett antal faktorer enligt:

I mycket hög grad	*I hög grad*	*I liten grad*	*I mycket liten grad*	*Inte alls*

Avgränsningar

Samtliga deltagare har erhållit samma enkät oavsett vilken kurs/eller kurser man deltagit. Att jämföra olika kurser utfall har inte bedömts som möjligt med tanke på den förväntade svarsfrekvensen. Förslag på kurspecifika enkäter har tagits fram av utvärderaren men bedömdes i samråd med projektledaren inte vara jämförbara och syftet med utvärderingen är inte heller att utvärdera enskilda insatser utan att försöka fånga effekterna av projektets totala insats för deltagarna och deras företa.

3.2 Bakgrundsvariabler:

Ålder:			*Utbildningsbakgrund*			*Anställningstid*		
– 24 år	(3)	9 %	Grundskola	(2)	6 %	< 6 mån	(2)	6 %
25 – 34 år	(7)	21 %	Gymnasium	(19)	56 %	6-12 mån	(3)	9 %
35 – 44 år	(9)	26 %	Yrkesutb./YH	(8)	24 %	13-24 mån	(6)	18 %
45 – 54 år	(12)	35%	Högskola=>3 år	(5)	15 %	25-60 mån	(8)	24 %
55 – >	(3)	9 %				> 60 mån	(15)	44 %

Tabell 3: Deltagarnas bakgrund

Enkäten har besvarats av 13 kvinnor (39%) 21 män (61%) vilket ger en liten relativ överrepresentation av kvinnor mot den förväntade fördelningen 26 % kvinnor och 74 % män. Varför är oklart men viss skepsis som utryckts angående enkäter har kommit från gruppen män.

Ålder

Åldersmässigt så är det god spridning mellan 25 och 54 år medan gruppen 45-54 år är störst.

Utbildningsbakgrund

Utbildningsbakgrund domineras av gymnasium (56%) men gruppen YH och högskola mer än 3 år utgör tillsammans 39 % vilket är något mer än förväntat då utlysningen och ansökan tydligt uttrycker farhågor om generellt låg utbildningsnivå i regionen.

Anställningstid

Anställningstiden på nuvarande arbetsplats domineras också av personer med mer än 5 års anställning vilket samvarierar med deltagarnas åldersfördelning. 15 % av deltagarna har varit anställda mindre än ett år. Det är dock denna grupp som har den högsta utbildningsnivån, 60% har högskoleutbildningen vilket indikerar att man satsar på välutbildade yngre personer. 80 % av dessa personer var kvinnor. Det kan också på pekas att denna grupp skattar fram effekterna av utbildningar nedan på som genomgående ”i hög grad positivt”.

Könsskillnader

Vad gäller skillnader mellan män och kvinnor så gäller att männen generellt har lägre utbildningsnivå, 31 % av kvinnorna har högskoleutbildning jämfört med 5 % av männen. Av männen har 67 % gymnasieutbildning och motsvarande siffra för kvinnorna är 39 %.

Angående ålder så är för ovanlighetens skull kvinnorna generellt något äldre än männen.

Generellt har kvinnorna kortare anställningstid med en relativt jämn fördelning på de olika åldersspannen medan 57 % männen har en anställningstid över 5 år på sin nuvarande arbetsplats.

Information och anmälan till projektets utbildningar

Chef /ägare informerade och anmälde intresserade	(26) 76 %
Uppmärksammade själv utbildningarna och anmälde intresse till chef/ägare	(1) 3 %
Kollegor informerade om utbildningarna	(3) 9 %
Annat sätt, ange hur:	(4) 12 %
I dessa fall har man fått information från kommunens näringslivsavdelning.	

Tabell 4: Anmälan till utbildning

Utfallet av att skicka en flyer till företagen så att anställda själva kunnat uppmärksamma utbildningssatsningen i Kompetens i Kronoberg har enligt denna undersökning haft liten effekt. Detta gäller de första kurserna som gavs och utfallet senare delen av våren kan vara annorlunda men det mesta tyder på att det är chef/ägare som i huvudsak informerar anställda om möjligheterna.

3.3 Resultatredovisning.

I vilken grad anser Du att utbildningen …

	I mycket hög grad	I hög grad	I liten grad	I mycket liten grad	Inte alls
1. - var engagerande och intressant/ -a?	16 (47.1%)	17 (50%)	1 (2.9%)		
2. - svarade mot Dina behov?	13 (38.2%)	17 (50%)	4 (11.8%)		
3. - var relevanta för Ditt jobb?	12 (35.3%)	17 (50%)	5 (14.7%)		

Tabell 5: Frågor avseende utbildningens relevans för deltagaren

Majoriteten av deltagarna (97 %) anser att utbildningarna i mycket hög eller i hög grad varit engagerande och intressanta. Den tendens har tidigare visat sig i de olika utbildningsgivarnas interna kursutvärderingar. Dessa utvärderingar har egna frågeställningar och svarskalan har i dessa utvärderingar oftast varit från 1 (negativt) till 6 (positivt). Genomgående har deltagarna direkt efter kursavslut i samtliga kurser givit betyget 5 på en sexgradig skalan. *Se bilaga 2.*

I denna undersökning håller skattningen i sig även 3 månader efter kursavslutning vilket får ses som både en styrka för utbildningsinsatsen men även att företagen tar till vara på nyvunna kunskaper.

Detsamma gäller för anpassnigen till deltagarnas behov vilket är ett mycket gott betyg till projektledarens och utbildningsgivarnas arbete med att anpassa innehållet till deltagarnas och företagens föreliggande behov vilket har varit projektets genom gående ansats. Inga skillnader föreligger mellan mäns och kvinnors skattningar på ovanstående frågeställningar

I vilken grad bedömer du att utbildningen …

	I mycket hög grad	*I hög grad*	*I liten grad*	*I mycket liten grad*	*Inte alls*
1. - bidragit till att Du fått nya eller mer kvalificerade arbetsuppgifter?	1 (3 %)	7 (20 %)	14 (41 %)	5 (15 %)	7 (21 %)
2. - bidragit till att stärka Dig i din yrkes-roll?	6 (18 %)	18 (53 %)	8 (23 %)	2 (6 %)	
3. - bidragit till att Du kan leverera den kvalitet som efterfrågas i Ditt arbete?	6 (18 %)	17 (50 %)	10 (29 %)	1 (3 %)	
4. - bidragit till att Du kan utföra dina arbetsuppgifter på ett mer effektivt sätt?	4 (12 %)	20 (59 %)	7 (20 %)	3 (9 %)	
5. - gett Dig konkreta verktyg/ arbets-material att använda i arbetet på Ditt företag?	5 (15 %)	19 (56 %)	9 (26 %)	1 (3 %)	
6. - bidragit till att utveckla samarbetet på Din arbetsplats?	5 (15 %)	12 (35 %)	13 (38 %)	3 (9 %)	1 (3 %)
7. - bidragit till fördjupade kunskaper och förståelse kring mångfald, till-gänglighet och jämställdhet i arbetslivet?	2 (6 %)	12 (35 %)	12 (35 %)	5 (15 %)	3 (9 %)

Tabell 6: Frågor om utbildningarnas praktiska nytta och betydelse på deltagarens arbetsplats.

Nya eller mer kvalificerade arbetsuppgifter
Fråga 1 om utbildningen bidragit till nya eller mer kvalificerade arbetsuppgifter visar på en måttlig men dock effekt för deltagarna. 23 % anger att utbildningen bidragit i hög eller mycket hög grad vilket får tolkas som ett gott betyg då endast 3 månader har förflutit sedan avslutad utbildning.

Yrkesroll och samarbete
På fråga 2 om utbildningen har bidragit till att stärka individen i dess yrkesroll anger 71 % detta i hög eller mycket hög grad. Detta är anmärkningsvärt positiva siffror då populationen generellt inte beskrev sig som uttalat lågutbildad och utbildningsinsatserna är relativt korta.

Ovanstående skattning talar för en stor acceptans på arbetsplatserna för att delta i utbildningarna och en god förberedelse för att använda dess utkomster i den vardagliga organiseringen av arbetet.

Detta styrks av resultatet på fråga 6 avseende utveckling av samarbetet på arbetsplatsen. 50 % anger att utbildningarna bidragit i hög eller mycket hög grad vilket är en mycket stor effekt på mycket kort tid. Totalt anger 90 % att samarbetet utvecklats i någon grad. Detta förhållande styrker uppfattningen att projektet har lyckats sätta i samman ett koncept för utbildning som utnyttjas av chefer och medarbetare på alla nivåer och från att inledningsvis fokuserat på praktiska utbildningar har nu fokus riktats mot organisering och utveckling av det egna företaget/arbetsplatsen via utbildningarna i projektledning, ledarskapsutbildningar och möjligheten till processtöd under resans gång.

Kvalitet, effektivitet och "verktyg"
Fråga 3 avser att mäta om utbildningarna bidragit till förbättrad kvalitetsnivå i arbetet. 71 % har svarat att så är fallet i antingen hög eller mycket hög grad. Detsamma gäller för fråga 4 som efterfrågar om effektiviteten har ökat till följd av deltagande i utbildningarna. Då företagens verksamhetsområde är mycket varierade så är det naturligtvis vanskligt att uttala sig exakt hur detta har gått till och inom vilka områden. Fritextsvaren i enkäten antyder en mer generell förklaringsnivå som mer handlar om organisatoriska och sociala faktorer t.ex;

Direkta effekter

- ✓ *"Bättre förståelse och kan lättare leta upp information.*
- ✓ *"Jag känner att jag har större koll på vad jag kan använda mig av inom det programmet, som kursen avsåg."*
- ✓ *"Ökad förståelse för att jobba i projektform"*
- ✓ *"Bättre analyser och rapporter"*

Psykosociala arbetsmiljöfaktorer avseende samsyn och kommunikation.

- ✓ *"Alla som deltog i utbildningen fick en inblick i hur vi försöker att driva företaget framåt."*
- ✓ *"Det positiva är att dessa frågor lyfts och att det ökar lusten hos personalen att vilja göra lite extra för att nå våra mål."*
- ✓ *"Mer kommunikation, arbete med att stärka våra processer."*
- ✓ *"Man vågar ifrågasätta varandras arbetssätt på ett konkret och bra sätt."*

Verktyg, metoder och material

70 % anger att de erhållit verktyg eller arbetsmaterial via deltagande utbildningarna i hög eller mycket hög grad vilket varit en av projektets målsättningar. Detta är också ett högt betyg till utbildningsgivarna som delat ut handouts och mallar. En del arbetsmaterial har också skapats av deltagarna i utbildningarna t.ex. via hemläxor i utbildningarna Ledarskap för arbetsledare och projektledning.

Fördjupade kunskaper och förståelse kring mångfald, tillgänglighet och jämställdhet i arbetslivet

Fråga 7 syftade till at belysa om deltagande i utbildningarna belyst och bidragit till nya insikter inom dessa områden, i sammanhanget även kallade de horisontella principerna. Utfallet är inte lika starkt som på ovanstående faktorer men som helhet är utfallet överraskande gott.

Dessa spörsmål har lyfts av utbildningsgivarna när de dykt upp under utbildningen och då utifrån deltagarnas vardag och utmaningar. Från de mer praktiskt orienterade utbildningarna excel och ritningsläsning är skattningarna något lägre men detta kompenseras av att flera deltagare även gått andra kurser och att frågeställningarna kommit i dagen i samband med frågor om ”*employer branding*” och kompetensförsörjning diskuterats ute på företagen, d.v.s. en sekundär spridningseffekt. Dessa frågeställningar har inte haft någon egen punkt i utbildningskatalogen och strategin att lyfta in dessa när tillfälle yppats verkar varit synnerligen framgångsrik.

Skillnader i män och kvinnors svar på frågorna ovan

Först skall nämnas att det råder en mycket stor samstämmighet i svarsfördelningen oavsett kön. De enda skillnader som kan påvisas är att:

- Kvinnorna i något mindre utsträckning anser att utbildningarna bidragit till att de fått nya eller mer kvalificerade arbetsuppgifter än männen. Å andra sidan har kvinnorna en något högre utbildningsbakgrund än männen och arbetar troligen redan med organisatoriska frågeställningar.
- Männens skattning av att utbildningarna bidragit till att utveckla samarbetet på arbetsplatsen har en liten förskjutning mot svarsalternativet ”i hög grad” jämfört med kvinnorna som har en liten förskjutning mot svarsalternativet i ”liten grad”. Möjligen har man olika utgångspunkt för hur det borde vara och männen skattar sina nyvunna kunskaper något högre. Skillnaderna är mycket små och inte signifikanta vid ett statistiskt skillnadstest *(Wilcoxon Signed- Rank Test).*

3.4 Frågor avseende framtiden

I vilken grad bedömer du att utbildningen …

	I mycket hög grad	*I hög grad*	*I liten grad*	*I mycket liten grad*	*Inte alls*
1. - ökat Dina möjligheter att erhålla mer kvalificerade arbetsuppgifter i framtiden?	2 (6 %)	18 (53 %)	12 (35 %)	2 (6 %)	
2. - gett Dig nya kontakter med anställda på andra företag som kan bli värdefulla i framtiden?	1 (3 %)	9 (27 %)	11 (32 %)	5 (15 %)	8 (23 %)
3. - ökat Dina möjligheter att i framtiden erhålla ett nytt/ annat arbete?	2 (6 %)	16 (47 %)	11 (32 %)	5 (15 %)	

Tabell 7: Frågor om framtiden.

Kvalificerade arbetsuppgifter i framtiden

På frågan om ökade möjligheter att erhålla mer kvalificerade arbetsuppgifter i framtiden till följd av utbildningarna är förhoppningarna goda, 60 % anger i hög eller mycket grad och ingen tvivlar på att så kan bli fallet. Det framstår som om utbildningarna bidragit till en form av framtidstro att det faktiskt går att förbättra företagens konkurrenskraft och en väg till detta är genom ökad förförståelse och kunskap.

Nya kontakter

Svaren är här mer jämt fördelade. 30 % anger att nya kontakter som kan bli värdefulla har getts via deltagande i utbildningarna i hög eller mycket hög grad vilket är relativt högt då frågan även innehåller en skattning om att dessa kontakter på något sätt kan vara värdefulla. Detta är naturligtvis mycket svårt att skatta i förväg och får mest ses som en indikation på framtida tänkbart utbyte.

Möjligheter att i framtiden erhålla nytt/annat arbete

Över 50 % anser att deltagande i utbildningarna stärkt deras möjligheter att i framtiden erhålla nytt/annat arbete i hög eller mycket hög grad vilket får betraktas som ett högt betyg utifrån utbildningarnas relativt korta upplägg. Detta är den enda fråga av de tre ovanstående framtidsfrågorna där män och kvinnor skiljer sig åt så till vida att männen skattar sina chanser som något lite högre än kvinnorna. Skillnaden består i att männen i lägre utsträckning angivet alternativet ”i mycket liten grad”, 5 % mot kvinnornas 30%. Kanske säger detta mer om skillnader i självbild mellan grupperna än faktiska möjligheter.

4. Sammanfattning:

Genomgående ges i enkäten mycket höga och positiva skattningar av utbildningarnas bidrag både till individens kompetens och nytta på den egna arbetsplatsen samt inte minst en social påverkan på arbetsplatsen som pekar på ökat samförstånd. Effekten beskrivs i Ex ante utvärderingen som en form av kultivering av företagen och dess anställda till en form av intresse- och handlingsgemenskap (COP).

Detta kan inte attribueras enbart till utbildningarna i sig utan även till deras synnerligen väl anpassade upplägg och det faktum att flera deltagare både chefer, arbetsledare och anställda i många fall valt att gå flera olika utbildningar. Av väsentlig betydelse är med hög sannolikhet att det även finns tillgång till coachande insatser inom Ledarskap för chef/VD, Komptenskartläggning, Processtöd och även i viss mån Projektledning och ledarskap för arbetsledare. Detta innebär att frågorna och företagens utmaningar kan hållas vid liv under en längre tid då de annars riskerar att nedprioriteras till följd av ständiga förändringar i företagens omvärld och affärsförutsättningar.

Av lika stor betydelse och kanske ännu viktigare är det arbete som projektledaren lagt ner för att tillgodose företagens önskningar och ständigt svara på frågor om utbildningarna och dess möjligheter.

Detta har bidragit till att deltagande företag litar på att projektets levererar väl anpassade utbildningar av hög kvalitet.

Det förmånliga priset anges självklart som en faktor vid intervjuer med företagen och har bidragit till att man kunnat skicka flera kursdeltagare. Man menar dock att kostnaderna för produktionsbortfall kan vara betydande vilket gör att priset ändå en kännbar utgift.

Kostnaden framför man dock som en faktor som man kan hantera och den avgörande faktorn är projektets och projektledarens trovärdighet. Att kunna köpa en väl anpassad utbildningsinsats och slippa processen med att själv leta upp en dylik via exempelvis utbildning.se och där *köpa "grisen i säcken"* som det utrycks vid intervjuer med företagare är mycket uppskattat. På beslutsspråk innebär detta att projektet omvandlar osäkerheten av att söka själv till en för företagen kalkylerbar risk – nämligen att utbildning av projektet till ett fastlagt pris med känd utkomst. Finns sen möjligheten att lokalt få stöd i sina pågående och framtida processer ses detta som en utmärkt konstruktion eller som det utrycks *"hela konceptet"*.

Slutsatser

De preliminära resultaten i denna rapport pekar på att projektet Kompetens i Kronoberg är på god väg att uppfylla projektets målsättningar vad gäller att de lokala företagen på kort sikt ska erhålla den kompetens de behöver och efterfrågar för att kunna behålla och eventuellt utveckla sin verksamhet.

Detta gäller även de långsiktiga målen:

- ✓ Att höja kunskapsnivån i företagen för att öka deras konkurrenskraft.
- ✓ Att företagen får konkreta och användbara verktyg för sitt kompetensförsörjningsarbete.
- ✓ Att höja kunskapsnivån kring de horisontella perspektivens betydelse och vad ett strategiskt arbete med dessa kan ge för möjligheter.
- ✓ Att företagen får ökad kunskap om befintliga möjligheter till kompetensutveckling och utbildning.
- ✓ Att finna överförbara metoder till nytta för många fler.
- ✓ Att öka arbetstagarnas förutsättningar och möjlighet till rörlighet på arbetsmarknaden och bidrar till arbetstagarnas livslånga lärande.

Bilaga 1

Några frågor till Dig som deltagit i en utbildning via projekt KOMPETENS I KRONOBERG.

Dina erfarenheter och upplevelser av utbildningen är en viktig del i utvärderingsarbetet. Du får därför här en enkät, som vi ber Dig besvara.

Enkäten tar bara några minuter att fylla i. Det är av stor vikt att Du fullföljer hela enkäten och inte avbryter.

Ditt svar är helt anonymt. Vi frågar visserligen om en del bakgrundsdata, men ingen förutom vi utvärderare kommer någonsin att se just Ditt svar. Resultatet sammanställs på sådant sätt att någon enskild person aldrig kan identifieras, dvs. Dina svar behandlas strikt konfidentiellt.

Vi vill gärna att Du besvarar enkäten omgående, men att Du allra senast inom en vecka, har besvarat enkäten via länken nedan.

Klicka på länken, besvara och skicka! Det tar dig maximalt 5 minuter!

Har Du frågor är Du varmt välkommen att kontakta oss!

Länk till enkäten:

Tack på förhand!

Lars Dahlberg
Utvärderare/följeforskare
0705-20 21 40
lars@evaluator.se

Martin Persson
Utvärderare/följeforskare
0733-34 16 05
martin.persson@evaluator.se

Först kommer några bakgrundsfrågor.

Kön

- ☐ Kvinna
- ☐ Man
- ☐ Annat

Din ålder

- ☐ <= 24 år
- ☐ 25 – 34 år
- ☐ 35 – 44 år
- ☐ 45 - 54 år
- ☐ 55 – eller mer

Utbildning. Ange högsta avslutad utbildningsnivå.

- ☐ Grundskola
- ☐ Gymnasium
- ☐ Yrkeshögskola/KY
- ☐ Universitet/högskola => 3 år

Anställningstid på nuvarande arbete/befattning

- ☐ < 6 månader
- ☐ 6 -12 månader
- ☐ 13 – 24 månader
- ☐ 25 – 60 månader
- ☐ < 60 månader

Hur uppmärksammades du på utbildningarna i projektet Kompetens i Kronoberg?

- ☐ Chef/ägare informerade och anmälde intresserade
- ☐ Uppmärksammade själv utbildningarna och anmälde intresse till chef/ägare
- ☐ Kolleger informerade om utbildningarna.

Här följer ett antal frågor rörande den kompetensutveckling utbildning / kurs du deltagit i.
Svara med ett x i lämplig ruta.
Kommentera gärna nedan.

	I mycket hög grad	I hög grad	I liten grad	I mycket liten grad	Inte alls
I vilken grad anser Du att utbildningen …					
var engagerande och intressant?	☐	☐	☐	☐	☐
svarade mot dina behov?	☐	☐	☐	☐	☐
var relevant för ditt jobb?	☐	☐	☐	☐	☐
I vilken grad bedömer du att utbildningen …					
bidragit till att du fått nya eller mer kvalificerade arbetsuppgifter?	☐	☐	☐	☐	☐
bidragit till att stärka dig i din yrkesroll?	☐	☐	☐	☐	☐
bidragit till att du kan leverera den kvalitet som efterfrågas i ditt arbete?	☐	☐	☐	☐	☐
medverkat till att du kan utföra dina arbetsuppgifter på ett mer effektivt sätt?	☐	☐	☐	☐	☐
gett dig konkreta verktyg att använd i arbetet/uppgiften	☐	☐	☐	☐	☐
på ditt företag?					
bidragit till att utveckla samarbetet på din arbetsplats?	☐	☐	☐	☐	☐
bidragit till fördjupade kunskaper och förståelse kring mångfald, tillgänglighet och jämställdhet i arbetslivet?	☐	☐	☐	☐	☐

Avslutningsvis en liten framtidsspaning

I vilken grad bedömer du att utbildningen …					
ökat dina möjligheter att erhålla mer kvalificerade arbetsuppgifter i framtiden?	☐	☐	☐	☐	☐
gett dig nya kontakter med anställda på andra företag som är eller kan bli värdefulla i framtiden?	☐	☐	☐	☐	☐
ökat dina möjligheter att i framtiden erhålla ett nytt/annat arbete?	☐	☐	☐	☐	☐

Egen kommentar till frågorna ovan:
_____
_____
_____
_____

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!
GLÖM INTE ATT SKICKA DITT SVAR!

Bilaga 2

Kompetensutvecklingsinsatser för arbetstagare och arbetsgivare.
Insatser som genomförts till mars -19.

Deltagarutvärdering skala 1-6.

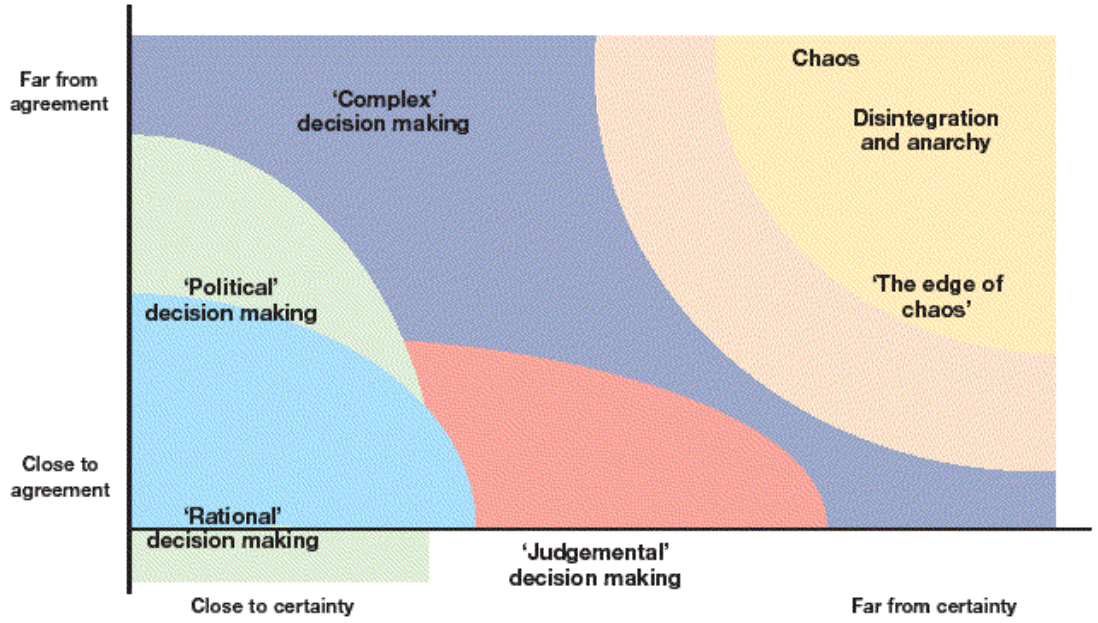
- Projektledning 16 deltagare. Totalt betyg 5.37. Skattning framtida nytta: 5.3
- Ledarskap arbetsledare 39 deltagare. Totalt betyg 5.2. Framtida nytta: 5.18
- Ritningsläsning 26 deltagare. Totalt betyg 5.5. Framtida nytta 5.4
- Excel grund 15 deltagare. Totalt betyg 5.6. Framtida nytta 5.0
- Projektledarutbildningen 15 deltagare. Totalt betyg 5.4. Framtida nytta 5.2
- Produktionsekonomi 11 deltagare. Skala 1-5. Totalt betyg 4.23. Framtida nytta 4.45
- Ritläsning 0214. 8 deltagare. Totalt betyg 5.27. Framtida nytta 3.65* (ersatt sjuk)

Bilaga 3. Projektets utbildningskatalog

Utbildningskatalog
.pdf

Bilaga 8 Exkurs – Om beslutsfattande i organisationer

"The Stacey Matrix"



Figur 1. The Stacey Matrix, beslutsfattande under osäkerhet.

En användbar karta för att navigera i några av begreppen inom området beslutsfattande i organisationer och det metaforiska begreppet komplexitet är "The Stacey Matrix". Denna kan bidra till viss vägledning genom att erbjuda en metod för att välja lämpliga förvaltningsåtgärder/strategier i ett komplext adaptivt system baserat på graden av säkerhet och graden av enighet i föreliggande frågeställning.

"Konsten" för ledning och ledarskap är att ha en rad metoder och vara medveten om när man ska använda vilken strategi. Ralph Stacey föreslog en matris för att hjälpa till med denna "konst" genom att identifiera ledningsbeslut på två dimensioner: graden av säkerhet och nivån på överenskommelse (agreement).

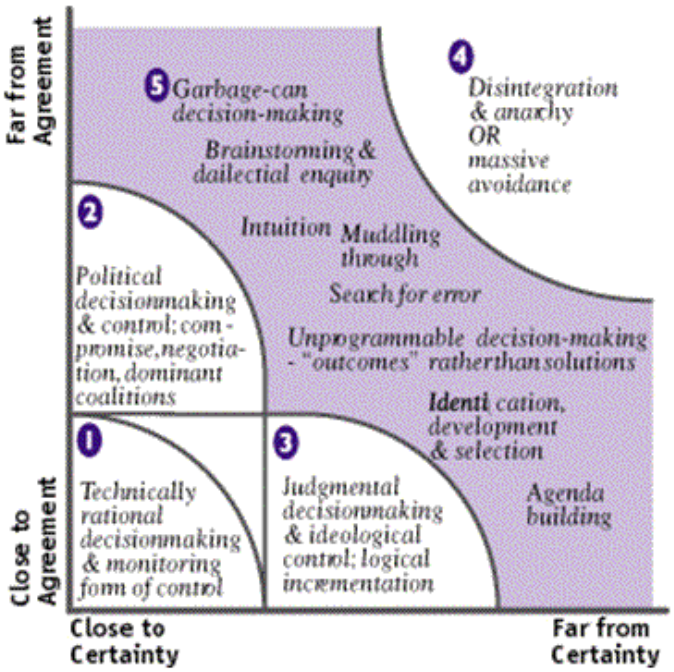
Möjliga användningsområden:

1. Vid val av lednings- eller ledarskapsstrategier för en specifik fråga eller ett specifikt beslut.
2. Att göra en rad beslut (eller en agenda för en grupp).
3. Kommunicera med andra varför ett särskilt tillvägagångssätt är lämpligt.
4. När innovationer och kreativa alternativ behövs, denna matris kan användas för att medvetet försöka öka osäkerheten och oenighet att knuffa systemet närmare kanten till kaos.

Nära till säkerhet: Frågor eller beslut är nära säkerhet när orsak och verkan när kopplingar kan bestämmas. Detta är vanligtvis fallet när en mycket liknande fråga eller beslut har gjorts tidigare. Man kan sedan extrapolera från tidigare erfarenheter för att förutsäga resultatet av en åtgärd med en god grad av säkerhet.

Långt ifrån säkerhet: I andra änden av visshetskontinuumet är beslut som är långt ifrån säkerhet. Dessa situationer är ofta unika eller åtminstone nya för beslutsfattarna. Kopplingen mellan orsak och verkan är inte tydlig. Extrapolering från tidigare erfarenhet är inte en bra metod för att förutsäga resultat i långt ifrån säkerhet utbud

Agreement: Den vertikala axeln mäter nivån på överenskommelsen om ett problem eller beslut inom gruppen, teamet eller organisationen.



Som förväntat varierar hanterings- eller ledarskapsfunktionen beroende på vilken nivå av avtal som omger en fråga.
Det finns ett stort område (5) på detta diagram som ligger mellan anarki regionen och regioner i traditionella förvaltningsmetoder. Stacey kallar denna stora centrum region, zonen av komplexitet-andra kallar det kanten av kaos. I komplexitetsområdet är de traditionella förvaltningsstrategierna inte särskilt effektiva, men det är zonen med hög kreativitet, innovation och att bryta med det förflutna för att skapa nya driftsformer.

Figur 2. The Stacey Matrix, taxonomi över beslutsstilar.

1.Tekniskt rationellt beslutsfattande. Mycket av managementlitteraturen och teorin riktar sig till regionen på matrisen som är nära till säkerhet och nära till överenskommelse. I den här regionen använder vi tekniker som samlar in data från det förflutna och använder det för att förutsäga framtiden. Vi planerar specifika åtgärdsvägar för att uppnå resultat och övervaka det faktiska beteendet genom att jämföra det med dessa planer. Detta är en god ledningspraxis för frågor och beslut som faller inom detta område. Målet är att upprepa vad som fungerar för att förbättra effektiviteten och effektiviteten.

2. Politiska beslut. Vissa frågor har en hel del säkerhet om hur resultat skapas men höga meningsskiljaktigheter om vilka resultat som är önskvärda. Varken planer eller delade uppdrag kommer sannolikt att fungera i detta sammanhang. I stället blir politiken viktigare. Koalitions bygge, förhandling och kompromiss används för att skapa organisationens agenda och riktning.

3. Dömande beslut. Vissa frågor har en hög grad av enighet, men inte mycket säkerhet om orsak och verkan kopplingar för att skapa de önskade resultaten. I dessa fall kommer övervakning mot en förinställd plan inte att fungera. En stark känsla av delat uppdrag eller vision kan ersätta en plan i dessa fall. Jämförelser görs inte mot planer utan mot uppdraget och visionen för organisationen. I denna region är målet att gå mot ett överenskommet framtida tillstånd, även om de specifika banorna inte kan fastställas förväg.

4. Kaos. Situationer där det finns mycket höga nivåer av osäkerhet och oenighet, ofta resultera i en uppdelning eller anarki. De traditionella metoderna för planering, visioner och förhandling är otillräckliga i dessa sammanhang. En personlig strategi för att hantera sådana sammanhang är att undvika de frågor som är mycket osäkra och där det finns lite oenighet. Även om detta kan vara en skyddande strategi på kort sikt, är det ofta katastrofalt i det långa loppet. Detta är en region som organisationer bör undvika så mycket som möjligt.

5. Komplexitetszon. Det finns ett stort område på detta diagram som ligger mellan anarkiregionen (4) och regionerna av de traditionella tillvägagångssätten. Stacey kallar denna centrumregion zonen av komplexitet, andra kallar det kanten av kaos. I komplexitetsområdet är de traditionella förvaltningsstrategierna inte särskilt effektiva, men det är zonen med hög kreativitet, innovation och att bryta med det förflutna för att skapa nya driftsformer. I ledningen tillbringar vi mycket av vår tid med att lära ut hur man ska hantera i områden (1), (2) och (3). I dessa regioner kan vi presentera modeller som extrapolerar från tidigare erfarenheter och därmed kan användas för att förutse framtiden.

Detta är kännetecknande för god vetenskap i det traditionella läget. När vi undervisar metoder, tekniker och även bara ett perspektiv i området (4) så verkar modellerna "mjuka" och bristen på förutsägelse verkar problematisk. Ur detta perspektiv bör chefer och ledare av organisationer ha en mångfald av strategier för att hantera mångfalden av sammanhang. Stacey's Matrix utmärker vad vi redan har erfarenhet av men uppmanar också till att med mer förtroende närma oss några av de områden som vi förstår intuitivt men är tveksamma till då utkomsten på förhand är okänd.

Referens;

- *Stacey. R.D. (2002) Strategic Management and Organisational Dynamics: the Challenge of Complexity. 3rd ed. Harlow: Prentice Hall, 2002.*