



Slutrapportering av projektet

SMART Kompetens för industrin 2018-2020



Smart Kompetens

för industrin i Östra Mellansverige

- *Tillsammans stärker vi framtidens industri!*

Slutrapporten om projektet Smart kompetens för industrin är skriven av huvudprojektledare Lars I Jonsson, Region Östergötland, under september 2020.
Layout: Hillevi Stridh, Region Östergötland

Kontaktperson
Richard Widén
telefon 070 258 46 97
e-post richard.widen@regionostergotland.se



Innehåll

● Sammanfattning	4
● Projektidé och förväntade resultat	6
● Projektets resultat, mål och indikatorer	9
● Resultat projektets strävansmål	20
● Arbetsätt	25
● Kommunikation, spridning och påverkansarbete	29
● Uppföljning och utvärdering	31
● Användande av resultat	33
● Kommentarer och tips	37
● Bilagor	40

● Sammanfattning

Projektet Smart kompetens tog vid där tidigare projekt slutat, bland annat Östra Mellansverige (ÖMS) Smart specialisering och Smart industri i ÖMS. En av projektets övergripande målsättningar var att praktisera framtagna metoder från delprojekt inom Smart industri (2016 – 2018), där kompetenskartläggning identifieras som en nyckelfaktor i företagens arbete med kompetensförsörjning.

Smart kompetens för industrin i Östra Mellansverige, 2018-2020, hade som syfte och mål att stärka kompetensen för anställda inom industriföretag och öka företagets tillgång till efterfrågad arbetskraft. Sättet att nå målen var fortbildningsinsatser utifrån företagets och den anställdes behov, ta tillvara och utveckla medarbetare och kunskap som redan finns inom företaget samt att bredda rekryteringsgrunden genom bland annat att utveckla förmågan strategiska kompetensförsörjning och inkluderande och jämställda arbetsplatser.

Medverkande projektparter var

Region Östergötland med upphandlade utförare **Skill Scandinavia AB**.

Region Västmanland med upphandlade utförare **Competence** (tidigare Jobba i Västerås).

För **Region Uppsala** medverkade näringslivsavdelningen.

Eskilstuna Kommun och **Karlskoga Karlskoga** delegerade projektledning till kommunal vuxenutbildningen.

Projektägare var Region Östergötland.

68 företag med 5 684 unika personer deltog i projektaktiviteterna och av dessa var 1 382 kvinnor (24 %) och 4 302 (76 %) män.

Projektets huvudfokus var att utifrån en systematisk kompetenskartläggning, i relation till företagets verksamhetsmål om 3-5 år, ta fram skraddarsydda utbildningar till anställda, för att överbygga det kompetensgap som identifierats i gjorda analyser. En viktig roll som utmejslades i projektet var rollen som intermediär. Rollen identifieras dels som en sammanfogande länk mellan företagets ledning och företagets utvecklingsbehov och dels som ett nav mellan företaget och utbildnings-leverantören. Rollens innehåll har varierat under projekttiden, från att ha varit den initierande parten när det gäller kompetenskartläggningar under analys- och planeringsfasen till en mer stödjande och följande part under genomförandefasen.

Projektet kom att genomföra 485 olika kurser/utbildningar som generade 113 717 medfinansieringstimmar. 5 684 unika personer deltog totalt i projektaktiviteterna och av dessa var 1 382 kvinnor (24 %) och 4 302 (76 %) män.

Bland de företag som intervjuats av projektets externa utvärderare är det tydligt att projektet lett till en reell kompetenshöjning bland de anställda.

I projektet har flera företag börjat arbeta med mentorskap, kompetensöverföring eller arbetsrotation.

Initiativ för breddad rekrytering behöver ges fortsatt uppmärksamhet. Framförallt behöver insatser för jämställdhet göras för redan anställda.

Företag som intervjuats i slututvärderingen beskriver alla olika grad av förflyttningar i sitt arbete med strategisk kompetensförsörjning.

Många företag uppger att de kommer fortsätta att arbeta med kompetensmatriser och regelbundna utbildningsinsatser.

Kompetensutveckling är komplext, det sker på flera nivåer, på olika sätt och i olika sammanhang.

När projektmedel inte finns tillgängliga kvarstår frågeställningarna:
Vem organiserar? Vem utbildas? Vem betalar?

Mer att läsa om projektets resultat finner du här:
www.smartkompetens.com/resultat.

● Projekttid och förväntade resultat

Syftet med projektet var att stärka kompetensen för anställda inom industriföretag - i linje med företagets framtida behov - samt att öka företagets tillgång till efterfrågad arbetskraft.

Smart Kompetens grundades i en problemformulering om tillverkningsindustrins förmåga att effektiviseras, förändras och tänka nytt. För att möta utmaningar kopplade till digitalisering, robotisering och hållbarhet krävs att industrin har tillgång till rätt kompetenser. Låg kompetens är inte bara ett problem för industrin och tillväxten, utan också för de anställda i företagen. Vid brist på kompetensutveckling riskerar personal att inte upprätthåller sin anställbarhet att med tiden få en svagare ställning på arbetsmarknaden.

Strategisk kompetensförsörjning är ett av de statliga uppdragen för regionerna. Begreppet utgår från företagets förmåga att långsiktigt attrahera, behålla och utveckla den kompetens som behövs för att nå långsiktiga mål. Forskningen menar att det lönar sig för företagen att arbeta aktivt med att utveckla sina medarbetare, sitt humankapital. Framförallt identifieras felrekryteringar som kostsamt. Förmågan att rekrytera rätt medarbetare vid rätt tidpunkt, på rätt sätt och under rätt förutsättningar har visat sig vara centralt för företagets överlevnad, tillväxt och produktivitet. För att klara företagets kompetensförsörjning krävs både nyrekryteringar och förutsättningar att omhänderta och vidareutveckla den kompetens som redan finns i befintliga företag. Det handlar om att kompetensutveckla och synliggöra den personal som finns, men också om att vara en attraktiv och inkluderande arbetsgivare. Offentlighetens roll i interaktionen med företag enligt ovan är varken självklar eller given. Projektet Smart Kompetens ville bidra med insikter, kunskap och lärande i gränslandet mellan det offentligas roll och företagets eget ansvar.

I Smart Kompetens prövades vägar att identifiera dagens kompetens och morgondagens behov samt att med utbildningsinsatser åtgärda kompetensgapet som identifieras.

Projektet Smart kompetens tog vid där tidigare projekt slutat, bland annat Östra Mellansverige (ÖMS) Smart specialisering och Smart industri i ÖMS. En av projektets övergripande målsättningar var att praktisera framtagna metoder från delprojekt inom Smart industri (2016-2018), där kompetenskartläggning identifieras som en nyckelfaktor i företagets arbete med kompetensförsörjning.

Metoder som prövades i det nya projektet Smart kompetens hade ambitionen att utveckla en generell kunskap vilken skulle kunna användas av organisationer och företag som arbetar med kompetensförsörjning både som beställare, leverantörer och som intermediärer.

Att göra tillsammans, att samverka förväntades bidra till resurseffektivitet och nätverksbyggande inom och mellan regionerna, på medarbetarnivå, företagsnivå och på strukturell nivå. Projektet kännetecknades av att utförandet skedde lokalt och att samverkan skedde regionalt.

Den primära målgruppen var anställda i deltagande företag, såväl arbetare som tjänstemän och chefer/ledare. Den sekundära målgruppen var politiker, tjänstemän och andra beslutsfattare kopplat till det regionala och kommunala utvecklingsuppdraget.

Smart Kompetens mål var:

- Höjd kompetensen hos redan anställda!
- Utveckla och stärka inkluderande rekrytering och arbetsplatser!
- Stärka deltagande företags förmåga till strategisk kompetensförsörjning!
- Stärka deltagande företags egna lärande!

Utifrån den övergripande målsättningen ville projektet uppnå följande **kortsiktiga** effekter:

- Kvinnor och män från deltagande organisationer har stärkt sin ställning på arbetsmarknaden, genom kompetensutveckling som utgår från deltagarens, verksamhetens och arbetsmarknadens behov.
- Deltagande organisationers tillgång till arbetskraft med rätt kompetens underlättas.
- Kvinnor och män från PO2 får ökade erfarenheter som leder till att de närmar sig arbetsmarknaden.

Och nedanstående **långsiktiga** effekter

- Att kompetensutveckling bidrar till att säkra framtida kompetensförsörjning.
- En mindre diskriminerande arbetsmarknad från ett likabehandlingsperspektiv.
- Bryta könsstereotypa mönster på arbetsmarknaden

I ansökan uppgavs att totalt 58 företag och 4 649 anställda (20 % kvinnor och 80 % män) skulle delta i projektet.

På projektnivå och strukturnivå **strävade** projektet efter att nå följande resultat

Utveckla en gemensam plattform för Smart specialisering och Smart kompetens för en långsiktig och efterfrågestyrd kompetensutveckling i Östra Mellansverige.

Projektet stärker och utvecklar samverkan mellan befintliga aktörer samtidigt som det identifierar och föreslår insatser som saknas idag för ett fortsatt arbete. Befintliga aktörer är bland annat regionala kompetensplattformar, akademin, Arbetsförmedlingen, Teknikcollege, arbetsmarknadens parter och privata och offentliga utbildningsanordnare med uppgift att verka för strategisk kompetensförsörjning och kompetensutveckling inom industrin och industrinära företag.

Projektet ska skapa förutsättningar för individer och företag att ta del av kompetensutvecklingsinsatser som erbjuds i de fem olika regionerna och hos de olika aktörerna. Däri ligger att få en bild av det samlade kompetensutvecklingsutbudet samt dess potential att stärka individens och företagets konkurrenskraft.

Sprida erfarenheter och goda exempel av genomförda kompetensutvecklingsinsatser både inom och mellan de fem regionerna. Deltagande företag ska vara förebilder och "motorer" för att inspirera andra industriföretag att hitta former för hållbart arbetsliv.

Öka företagens kunskap, förståelse och målsättningar för hur jämställdhet, mångfald och likabehandling nyttjas som en "hävstång" för att bredda sin rekryteringsbas och därmed ökad tillväxt och konkurrenskraft.

Projektet sammanställer lärdomar och rekommenderade arbetssätt till utpekade aktörer för företags och individers kompetensplanering, samt hur utbildningsanordnare kan individ- och situations-anpassa lärandet utifrån de kompetensutvecklingsinsatser som utvecklats, prövats, och utvärderats.

Projektet skapar förutsättningar att utveckla och testa nya metoder för kompetensutveckling som sedan kan spridas till andra branscher och företag med liknande grundproblematik, dvs att förändringarna sker så snabbt på marknaden att teknikutvecklingen eller kursutbud inte följer med.

Projektets framtagna modell sprids till övriga kommuner och rekryteringsbasen ÖMS blir större.

● Projektets resultat, mål och indikatorer

Projektresultat i siffror

I projektet deltog 68 företag som genomförde 485 olika kurser/utbildningar som generade 113 717 medfinansieringstimmar.

5 684 unika personer deltog totalt i projektaktiviteterna och av dessa var 1 382 kvinnor (24 %) och 4 302 (76 %) män. Det i sin tur motsvarar också fördelningen mellan kvinnor och män inom industrin i Sverige som helhet.

Det faktiska utfallet när det gäller deltagare, företag och utbildningstimmar blev således högre än vad antagandet var när projektet startade.

I projektet återspeglas den numerära fördelningen kvinnor/män i resursfördelningen, då 24 % av de tillgängliga resurserna fördelades på de kvinnliga deltagarna och 76 % av resurserna gick till de manliga deltagarna.

Om vi klär resursfördelningen mellan kvinnor och män i kronor användes 12,7 miljoner kr till aktiviteter för kvinnor och 41,0 miljoner kr för aktiviteter riktade till män.

För de fem delprojekten blev utfallet följande:

Delprojekt Eskilstuna	<p>57 kvinnor (26 %) – 159 män (74 %), totalt 216 deltagare och 5 deltagande företag.</p> <p>Resursfördelningen mellan kvinnor - män var 30 % - 70 %, i kronor var fördelningen 2,1 milj. för kvinnor och 4,8 milj. för männen. Dvs. något mer av resurserna gick till kvinnor i relation till deras andel av delprojektets totala deltagarantal.</p>
Delprojekt Karlskoga	<p>573 kvinnor (24 %) – 1 845 män (76 %), totalt 2 418 deltagare och 22 deltagande företag.</p> <p>Resursfördelningen kvinnor - män var 21 % - 79 %, i kronor var fördelningen 2,8 milj. för kvinnor och 10,7 milj. för män. Dvs. en något lägre andel av resurserna gick till kvinnor i relation till deras andel av delprojektets totala deltagarantal.</p>
Region Uppsala	<p>58 kvinnor (15 %) – 337 män (85 %), totalt 395 deltagare och 5 företag.</p> <p>Resursfördelning mellan kvinnor - män var 12 % - 88 %, i kronor var fördelningen 1,2 milj. för kvinnor och 8,7 milj. för män. Dvs. en något lägre andel av resurserna gick till kvinnor i relation till deras andel av delprojektets totala deltagarantal.</p>
Region Västmanland	<p>454 kvinnor (28 %) – 1 150 män (72 %), totalt 1 604 deltagare och 28 företag.</p> <p>Resursfördelningen mellan kvinnor - män var 34 % - 66 %, i kronor var fördelningen 5,2 milj. för kvinnor och 10,2 milj. för män. Dvs. en högre andel resurser gick till kvinnor i relation till deras andel av delprojektets totala deltagarantal.</p>
Delprojekt Östergötland	<p>240 kvinnor (23 %) – 811 män (77 %), totalt 1 051 deltagare och 8 företag.</p> <p>Resursfördelning mellan kvinnor - män var 18 % - 82 %, i kronor var fördelningen 1,4 milj. för kvinnor och 6,6 milj. för män. Dvs. en lägre andel av resurserna gick till kvinnor i relation till deras andel av delprojektets totala deltagarantal.</p>

Resultat kopplade till de fyra övergripande projektmålen

1. Höjd kompetens för anställda

Detta mål omfattar individers kunnande och kompetenser som behöver utvecklas för att stärka anställdas ställning på arbetsmarknaden och företagens kompetensförsörjning. Här ingår yrkeskompetenser, men också medarbetarskap, ledarskap, handledarskap och kompetens i de horisontella principerna.

2. Mer inkluderande rekrytering och arbetsplatser

Ett viktigt mål för projektet var att bidra till en mer inkluderande och breddad rekrytering och mer inkluderande arbetsplatser. På arbetsplatserna ska de anställda som deltagit i projektet fått en ökad förståelse och kunskap om hur de bidrar till en inkluderande arbetsplatskultur. Medverkande företag ska ha fått ökad kunskap om de horisontella principerna; jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering samt verktyg för att tillämpa sina kunskaper om horisontella principer i rekryteringsprocessen och i att utveckla en inkluderande arbetsplatskultur.

3. Främja förmågan till strategisk kompetensförsörjning hos deltagande företag

Företagen som verkar inom tillverkningsindustrin är i stor utsträckning känsliga för svängningar i konjunkturen och förändringar i orderstockar. Det medför att det sällan avsätts resurser och tid för ett framåtblickande och progressivt kompetensförsörjningsarbete i tider med mycket jobb. För att minska sårbarheten som följer med generationsskiften och den snabba utvecklingen i branschen behöver företagen utveckla sin förmåga till analys av det långsiktiga kompetensbehovet. Det är i första hand en ledningsfråga, men också en fråga om att anställda ser nyttorna av att delta i kompetensutvecklingsinsatser.

4. Stärka deltagande företags egna lärande

Ett stort hinder för kompetensutveckling är att det ofta saknas tillgängligt kursutbud som motsvarar företagets kompetensbehov. Det beror till stor del på att tekniken går fortare än utbildnings-anordnares utveckling av kursutbudet. Därför behövs andra metoder för kompetensutveckling som kan komplettera det befintliga utbudet av utbildning. Det handlar dels om ett större engagemang och tätare samarbete med utbildningsaktörer, dels om metoder för intern kunskapsöverföring.

MÅL 1 – Höjd kompetens för anställda

Ett av projektets övergripande mål var att genom behovsanpassade utbildningsinsatser höja kompetensen hos redan anställd personal. De anställda som tar del av utbildningsinsatserna förväntats uppleva en höjd kompetens, känna sig tryggare i sin yrkesroll och ha en positiv inställning till fortsatt kompetensutveckling.

Som helhet har projektet nått det uppställda målet genom ett strukturerat, brett och djupt arbete med att ta fram och genomföra skräddarsydda utbildningar, utifrån medarbetare, ledning och företagets behov.

Delprojekt	Eskilstuna	Uppsala	Västmanland	Karlskoga	Östergötland	Totalt timmar
Yrkeskunskap	1 678	1 891	9 830	14 085	6 506	33 990
Ledarskap/ coaching/ ledning	1 509	1 208	6 427	5 794	3 554	18 492
Kvalitet, arbetsmiljö, säkerhet	63	1 879	1 155	7 677	3 741	14 515
Medarbetarskap/ Omvärldskunskap	923	1 898	2 391	350	4 819	10 381
ERPT/IT/Sys- tem	1 724	1 605	2 257	2 355	1 947	9 888
Underhåll	69	609	2 943	4 626	258	8 505
Teknik, EI och Automation	672	854	1 096	2 712	2 294	7 628
Lean och för- bättringsarbete	1 029		1 647	1 677	1 128	5 481
Ekonomi/in- köp/juridik/sälj	1 353	176	943	1 539	826	4 837

Tabell 1. Sammanställning av utbildningsområde, antal utbildningstimmar (medfinansieringstimmar) fördelade per delprojekt.

I projektets övergripande slututvärdering (Sweco, 2020) skriver utvärderarna att medarbetare i projektet skattar sin kunskap något högre efter projektet än vad de gjorde innan, men att det är svårt att dra några tydliga slutsatser utifrån uppskattningen på längre sikt. Det går även att konstatera att medarbetarna signalerar en större vilja till att delta i utbildningsinsatser även framåt i tiden, för att på det sättet fortsätta att vara attraktiva på arbetsmarknaden och känna en fortsatt trygghet i sin yrkesroll.

En klar majoritet (65 %) av de medarbetare som svarade på Swecos uppföljningsenkät uppger att fortbildningarna i hög grad höll en hög kvalitet i relation till deras arbete. Endast 16 procent upplevde att utbildningarna i låg grad höll en hög kvalitet för deras arbete medan 19 procent svarat i mitten av den 7-gradiga skalan.

De flesta utbildningar som genomförts i projektet har haft en koppling till och levererats av en extern part, men även interna utbildningar har genomförts inom projektet. Ett exempel på en sådan intern utbildning, som är till nytta för både den enskilde medarbetaren och för företaget som helhet, är det här från delprojektet i Karlskoga:

Delprojektledare **Anna Holmén** berättar om hur en yrkeshögskoleutbildning med hjälp av projektet omvandlades till företagsutbildning. Tillvägagångssättet är generaliserbart för andra utbildningar, inom andra branscher, men utgår i detta fall från ett företag i behov av CNC-operatörer med grönt certifikat. En kompetens som i Karlskoga med omnejd var och är svår att hitta.

Projektledningen var i det här fallet placerad på Yrkeshögskolan, och identifierade möjligheten att koppla samman företagets behov med den egna ettåriga utbildningen till CNC-operatör. Redan anställda process- eller packoperatörer erbjöds lämna in intresseanmälan, inbjöds till informationsmöten och kunskapstester. Ett syfte med kunskapstestet var även att låta det vara en grund för individuella utbildningsplaner. I november 2019 startade sex personer, uppdelade på två grupper sin utbildning. Utbildningen förlades till tre respektive två dagar varannan vecka samt hemstudier. En lärare från Yrkeshögskolan hade ansvaret för eleverna på heltid.

På ca 16 veckor hade företaget 6 nya CNC-operatörer. Samverkan mellan företagets produktionschef, HR, personal från projektet och lärare från Yrkeshögskolan. Anna konstaterar att ”Det är viktigt att våga tänka nytt, att se samverkan och möjligheter! ”.

Med tanke på den stora volym och mängd utbildningar som genomförts i projektet så hänvisas läsaren av den här rapporten till delprojektens slutrapporter som går att ladda ner via projektets hemsida www.smartkompetens.com/resultat/.

Sammantaget, konstaterar Sweco i sin rapport, har både företag och delprojektledare varit mycket nöjda med de utbildningar som levererats av anordnarna. Samtliga intervjuade företag har upplevt utbildningsinsatserna som relevanta och delprojekten har säkerställt relevansen i utbildningarna genom en nära dialog med företagen. I de flesta fall har också förberedelserna inför utbildningen skett i dialog mellan företaget och utbildningsanordnaren.

Sweco menar att detta tillvägagångssätt av allt att döma har bidragit till en hög relevans i utbildningsinsatserna. I de enstaka fall då kvaliteten har brustit har utbildningsanordnaren varit mycket tillmötesgående och gjort om utbildningen. Även här har sannolikt den täta dialogen mellan projekt, företag och utbildningsanordnare fungerat som en garant för god kvalitet.

Bland de företag som intervjuats av Sweco och i de uppföljande intervjuer som respektive delprojekt-ledare gjort med deltagande företag, är det tydligt att projektet lett till en reell kompetenshöjning bland de anställda. Ett talande exempel är att ett företag har haft svårt att behålla sina anställda eftersom de blivit attraktiva för andra arbetsgivare

till följd av utbildningarna. Samtidigt upplever flera företag att utbildningsinsatserna har lett till starkare sammanhållning på arbetsplatsen. Kopplingen mellan varje anställds kompetens och företagets utveckling har förtydligats, vilket stärker både företagets affärer och arbetsplatskultur.

MÅL 2 – Mer inkluderande rekrytering och arbetsplatser

Projektets jämställdhets- och inkluderingsanalys visade att rekryteringsbasen för tillverkningsindustrin ofta begränsas i onödan. Det beror dels på att rekryteringar kan styras av normer om hur en anställd i tillverkningsindustrin ska se ut och vara, men också att kvinnor, utrikesfödda och personer med funktionsnedsättning inte uppfattar tillverkningsindustrin och dess företag som attraktiva arbetsplatser.

För att öka företagets kunskap om de horisontella principerna och bidra med verktyg för rekrytering och en inkluderande arbetsplatskultur upphandlade projektet konsultföretaget Add Gender för att arbeta särskilt med frågorna samt att perspektiven har behandlats inom ramen för de ordinarie utbildningarna.

Add Genders uppdrag har varit att genomföra nulägesanalyser av de deltagande företagen utifrån tre fokusområden: *strategi och ledning, rekrytering och arbetsgivarvarumärke* samt *arbetsmiljö*.

Tanken var att nulägesbeskrivningen och de tips och arbetsmetoder som följde med skulle vara en utgångspunkt för att det enskilda företagen skulle kunna fortsätta arbeta med sin egen kompetensförsörjning. Under våren 2020 skrev Add Gender en slutrapport för sitt uppdrag som utmynnade i ett antal rekommendationer för fortsatt arbete i företagen, branschen och regionerna.

Företagen som intervjuats inför Swecos slututvärdering, delprojektledarna och Add Gender, ger en blandad bild av hur och om projektet bidragit till en mer inkluderande rekrytering och arbetsplats. Företagen kan delas upp i tre övergripande grupper:

1. de som anser att deras arbetsplats var inkluderande innan projektet började och att de inte har haft behov av att utveckla arbetet,
2. de som anser att de haft ett behov att utveckla arbetet men inte anser att projektets stöd varit användbart och till sist
3. de som ansåg att de hade ett behov innan projektet av att utveckla sitt inkluderingsarbete och att projektet har stöttat dem i detta arbete.

Delprojektledarna ger också bilden att förutsättningarna och behoven sett väldigt olika ut i företagen. Just på grund av detta utformades stödet för att ske verksamhetsnära direkt mot varje enskilt företag. Tidplanen för stödsamtalen blev dock försenad vilket innebar att samtalen skulle skett under våren 2020, då Sverige drabbades av Coronapandemin. Detta ledde till att samtal inte kunde genomföras med företagen i vissa fall.

Add Genders slutrapport beskriver en nulägesbild både innan och efter projektet där en majoritet av företagen hade stora brister när det kommer till inkluderings- och rekryteringsarbete. Av de 42 företag som deltagit i Add Genders studie av styrdokument, varav

39 var tillräckligt stora för att omfattas av lagkravet att dokumentera arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering, hade endast sex företag en plan – och den var i samtliga av de sex företagen bristfällig. Även inom områdena lönekartläggningar, riktlinjer för sexuella trakasserier och diskriminering, plan för att främja jämn könsfördelning liksom övergripande policys och riktlinjer återfanns stora brister.

En av Add Genders slutsatser är att operativt arbete i princip alltid prioriteras framför dokumentation i företagen. Add Gender menar att bristen av dokumentation gör det svårt att upprätthålla ett resultatorienterat arbetssätt och att de initiativ som sker kan vara personbundna. Add Gender pekar även på att många företag placerar ansvaret för en ojämn könsfördelning på utbildningssystemet och menar att det är där förändringen behöver ske.

Som huvudprojektägare instämmer vi i den bild som Sweco och Add Gender ger kring det här målområdet. Projektägaren ser också att målområdet i sig skulle räcka till ett eget projekt för att om möjligt kunnat komma längre inom själva sakområdet. Företagen har nu fått sina rapporter och att de får ses som en påminnelse om vikten av att arbeta med dessa frågor även framöver.

Ett ytterligare resultat inom det här målområdet är att projektet tillsammans med Add Gender tagit fram ett stödmaterial för företag som vill påbörja ett systematiskt förändrings- och utvecklingsarbete när det gäller breddad rekrytering. Materialet heter ”Säkra din kompetensförsörjning – ett verktyg” och finns tillgängligt för nedladdning här: www.smartkompetens.com/wp-content/uploads/2020/09/02-Säkra-din-kompetens-forsorjning-ett-verktyg.pdf.

MÅL 3 – Främja förmågan till strategisk kompetensförsörjning hos deltagande företag

De företag som intervjuats inför Sweco:s slututvärdering har alla beskrivit förflyttningar i sitt arbete med strategisk kompetensförsörjning. Störst är skillnaden för små företag som tidigare inte haft något strukturerat kompetensförsörjningsarbete, men även stora företag har förbättrat sina arbetssätt. Många uppger att de kommer fortsätta arbeta med kompetensmatriser och regelbundna utbildningsinsatser. Ett par företag har arbetat särskilt med kritiska kompetenser och att synliggöra företagets kompetenstillgång för ledningen vilket har motiverat ett utvecklat kompetensförsörjningsarbete. Ett annat företag ska fortsätta arbeta med medarbetarskap och kompetensutveckling genom att låta de anställda välja vilken kompetensutveckling de vill ha. Det är också tydligt att flera företag har fått ett ökat intresse för att delta i regionala och lokala kompetensförsörjningsinitiativ. De vanligaste forumen för sådant engagemang är Almi, Teknikcollege eller i projekt finansierade av Tillväxtverket.

Denna bild bekräftas i intervjuer med delprojektledarna. Generellt har intresset för utbildningar som stärker företagets förmåga till strategisk kompetensförsörjning varit stort. Sådana utbildningar kan exempelvis vara ledarskap, affärsutveckling eller förändringsledning. Trots att produktion och leverans alltid är prioriterat, i synnerhet för små företag, upplever delprojektledarna att företagen uppvärderat betydelsen av ett långsiktigt kompetensförsörjningsarbete.

Bland det första som skedde i projektet under analys- och planeringsfasen var de systematiska kompetenskartläggningar som genomfördes hos deltagande företag av delprojektledarna själva eller med konsultstöd. Arbets sättet inspirerades av resultaten från det tidigare projektet Smart industri som bland annat hade som mål att ta fram arbets sätt för kompetensbehovsinventeringar.

En av de metoder som blev resultatet av det projektet fick nu sin fortsättning i Smart kompetens. En mer detaljerad beskrivning av metoden hittar du här:
[www//skill.se/om-skill/digital-slutmetod/...](http://www.skill.se/om-skill/digital-slutmetod/)

En viktig lärdom i projektet skedde i samband med planeringen av utbildningarna. För att säkerställa relevans och kvalitet i utbildningarna har delprojekten faciliterat och uppmuntrat en tät dialog mellan företagen och utbildningsanordnaren. Kommunikationen kring företagets behov har därigenom skett direkt med utbildningsanordnaren utan delprojektledaren som medlare. Detta har varit en stor framgångsfaktor ur flera perspektiv. Det har inte bara stärkt relevansen i utbildningarna, det har också utgjort en kompetensutveckling i sig för företagen. Genom dialogen med utbildningsanordnarna har företagen blivit bättre på att formulera sina behov, och därigenom bättre beställare inför framtida kompetensutvecklingsinsatser (beställarkompetens). Vilket också kom att innebära att företagen stärktes i sin förmåga till strategisk kompetensför-sörjning.

En annan erfarenhet och lärdom av projektet är att det går att genomföra utbildningsinsatser på bred front, riktade till ett stort antal medarbetare och ledningsperso-nal under pågående högkonjunktur. Den gängse uppfattningen är annars att utbildningsinsatser är något som kan äga rum under lågkonjunktur eller då ”hjulen snurrar långsammare”. Projektet genomfördes fram till den första halvan av år 2020 i en högkonjunktur. Genom ett noggrant planeringsarbete när det gällde både innehåll, tid, utbildningsleverantör, målgrupp och motivation har projektet i mångt och mycket överträffat sina egna och företagets förväntningar om vad som var möjligt att genomföra under en period av ”fulla orderböcker”.

MÅL 4 – Stärka deltagande företags egna lärande

Projektledaren i Eskilstuna kommun, **Sari Lanninger**, berättar att man i analysfa-sen upptäckte att många medarbetare såg på kompetenshöjning som något man gjorde endast när man åkte iväg på kurs, dvs. i en lärarledd lektion i en utbildningslokal, ”utanför” arbetsplatsen. Att reflektera och definiera vad som innefattas i det livslånga lärandet, specifikt i det egna företaget, var en igångsättare av en lärandeprocess som i alla delprojekt kom att präglade genomförandefasen.

Lärande finns i många situationer, t ex när kunskap delas med andra i arbetsgruppen, egen kunskapsinhämtning vid datorn, reflektion och dialog om värderingar, etc.

Kopplat till detta är även insikten att en tydlighet mellan formell och icke formell och informell utbildning underlättar samverkan och kommunikation. Inom detta fält identifierar projektledning och styrgruppen möjligheter att erfarenheter från regionala och kommunala insatser, kopplat till validering, har potential att ge synergieffekter.

Sweco slår också fast i sin slutrapport att en viktig insikt har varit att kompetensutveckling inte bara innebär att skicka anställda på kurs, utan att det också kan innebära att ha strukturer för internt lärande. Många av de företag som deltagit i projektet är beroende av spetskompetenser som i många fall inte går att skaffa på den ordinarie utbildningsmarknaden.

I Karlskoga har projektet därför fokuserat särskilt på att stötta företagen i framtagandet av interna överföringsprocesser, i detta fall egna lärlingsutbildningar. Samma delprojekt har också använt handledarutbildningar som en hävstång för att optimera företagets nytta av andra utbildningar som erbjudits i projektet. Genom att först utbilda handledare har företagen kunnat investera i längre och mer avancerade utbildningar för färre personer. På så sätt utbildas ett fåtal personer som sedan kan utbilda och handleda sina kollegor. Detta har varit en kostnadseffektiv modell som företagen kommer att kunna fortsätta med efter projektslut.

Karlskoga är inte ensamt om att ha integrerat internt lärande i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet. I Västerås har delprojektet stöttat företagen i att utbilda digitala ambassadörer som kan rusta både sina kollegor och företaget för en mer digitaliserad framtid. I Uppsala har Teknikcollege använts för att utbilda handledare på företagen och i Östergötland har samtliga företag använt handledarutbildningar för att utbilda "super users" som kan utbilda sina kollegor enligt samma modell som i Karlskoga.

I ett flertal företag identifierades också en sårbarhet kring att endast en person kunde hantera central teknik eller styra och köra specifika maskiner, det fanns något som projektet valde att kalla för singelkompetenser. Ett sådant exempel är Lyckes produktionsverktyg AB, inom delprojektet Karlskoga, som konstaterade i sin analysfas att den största utmaningen för företaget var att endast en person kunde handha företagets mätmaskin, som är en viktig del i företagets kvalitetsarbete. Förutom att projektet hjälpte till att belysa bristen, gav det möjlighet att utbilda fler anställda i handhavandet. Företaget började på egen hand att genomföra interna utbildningsinsatser med samma syfte, vilket innebar att man ökade graden av internt lärande.

Bland de företag som intervjuats av Sweco hade några redan rutiner för internt lärande innan projektet startade. För dessa företag har projektets insatser inneburit en fördjupad kunskap om vad internt lärande kan innebära, utöver att ta emot praktikanter eller introducera nyanställda. Andra företag har för första gången börjat arbeta med mentorship, kompetensöverföring eller arbetsrotation. Många av dessa företag ser det som ett led i att minska sårbarheten, vilket blev än mer angeläget i samband med Covid-19.

Rollen som intermediär

Ett tydligt resultat och framgångsfaktor i projektet har varit rollen som intermediär som delprojektledarna på ett tidigt stadium tog i projektets analys- och planeringsfas. Den intermediära rollen identifieras dels som en sammanfogande länk mellan företagets ledning och företagets utvecklingsbehov och som ett nav mellan företaget och utbildningsleverantören och dess förmåga att tillfredsställa företagets behov av utbildningsinsatser. Intermediären är en person och funktion som kommer utifrån och som med en extern blick kan ställa frågor om företaget, dess utvecklingsbehov och målsättning samt vara en reflekterande part när det gäller strategier för att nå uppställda mål.

Men som också under hela projekttiden kan erbjuda omvärldsspaningar och föra in ny kunskap och nya perspektiv i den beslutande processen.

Rollens innehåll har varierat under projekttiden från att ha varit den initierande parten för att företagen skulle göra sina kompetenskartläggningar under analys- och planeringsfasen till en mer stödjande och följande part under genomförandefasen. Då har intermediären följt upp utbildningar och föreslagit nya steg/inslag i utvecklingsarbetet.

Ett exempel på det är delprojektet Östergötland/Skill och arbetet med de horisontella kriterierna. Genom företagens medarbetar-undersökningar kunde delprojektledaren tidigt och i samråd med företagen konstatera att den typen av frågor krävde flera åtgärder utöver Add Genders genomlysning. Genom att komma som utomstående med ett redan uppbyggt förtroendekapital kunde samtalen om behov och insatser utifrån de horisontella kriterierna föras på en prestigelös nivå och med en mjukare infallsvinkel. Resultatet blev en omfattande satsning på utbildningar i förhållningssätt, etik och moral, jämställdhet och arbetsmiljöutbildningar. Glädjande var också att flera av företagen tyckte att det här var så viktigt att hela företaget fick gå dessa utbildningar.

Deltagande på lika villkor för kvinnor och män

Projektet har från första stund poängterat vikten av att aktivt arbeta med de horisontella kriterier som gäller för alla ESF-finansierade projekt, vilket innebär att det funnits en medvetenhet om det här kravet hos all projektinvolverad ledningspersonal. Projektet har också hela tiden följt upp antalet/andelen kvinnor och män i de olika projektaktiviteterna och kunnat se hur fördelningen är i relation till respektive företags personalantal och personalsammansättning. (Via könsuppdelad statistik).

Delprojektledningarnas ambition var att de horisontella kriterierna, det vill säga jämställdhet, tillgänglighet och icke diskriminering, skulle integreras i projektet och inte enbart bli sidoaktiviteter. Vid upphandlingen ställdes av den anledningen krav på utbildningsleverantören att ha en god kompetens om jämställdhetsintegrering, det vill säga leverantören skulle kunna företagsanpassa utbildningar på ett sätt som kunde stärka kompetensen både hos kvinnliga och manliga deltagare. Utbildningsleverantören fick även i sitt svar i upphandlingen beskriva hur de planerade att möta deltagare med eventuella funktionsvariationer. Beskrivningarna var ett delkriterium i bedömningen av utbildningsleverantör utifrån de anbud som kom in.

Hos huvudutbildningsleverantören, Nercia AB, anpassades undervisningen med hänsyn tagen till olika funktionsvariationer. Till exempel, om en deltagare har läs- och skrivsvårigheter och i rädsla för att avslöjas lägger energi på ineffektiva strategier som hindrar lärandet. I Nercias utbildningar är en lösning att redan vid kursstart få igång gruppdynamiken för att skapa en trevligare utbildningsmiljö men även för att få igång diskussioner och engagemang. I grupparbeten kan man tillsammans lösa uppgifter och resonera och svara på frågor, vilket underlättar för deltagaren med skrivsvårigheter. Vidare genomsyrar utbildningarna av ordning och reda, där utbildaren tydligt och strukturerat illustrerar ämnet både muntligen och på tavla/skärm.

Under en workshop hos delprojekt Eskilstuna med företagsledningarna på respektive företag ställdes följande frågor kring jämställdhet, tillgänglighet och ickediskriminering:

1. Hur viktig tycker du jämställdhet/ tillgänglighet/ icke diskriminering är för företaget (på en skala)?
2. Hur bedömer du din kompetens om jämställdhet/ tillgänglighet/ icke diskriminering (på en skala)?

Svaren visade att företagen tyckte att frågorna generellt var viktiga men ändå inte hög-prioriterade. Det fanns en grundkompetens hos företagen som till exempel att man vid rekrytering ville få till en jämnare könsfördelning bland de anställda och att man alltid tog hänsyn till medarbetare med funktionsvariationer.

Delprojekten gick igenom utbildningarna före och efter genomförandet med avseende på de horisontella kriterierna. Tillgängligheten beaktades genom att se över val av lokaler, placering, utrustning, instruktioner, verktyg, mm för att säkerställa att de verkligen uppfyllde kraven på tillgänglighet.

Delprojektet i Västmanland har diskuterat hur utbildaren har framfört presentationer, bilder och dialoger och att alla har får samma möjlighet att delta i diskussioner. Vilket också ledde till många bra diskussioner i både styrgrupp och ute hos företagen gällande vikten att till exempel anpassa utbildningarna så att det passar alla och utifrån att alla har olika inlärningssätt. Det har också diskuterats hur företagen kan tänka mer på dessa frågor i verksamheten, bland annat när det gäller att göra arbetsinstruktionerna mer tillgängliga för alla i skrift, bild och film.

Andelen kvinnor som har varit delaktig i kurser och utbildningar i Västmanland är högre än industrins branschsnitt. Olika industrisektor anger lite olika siffror för andelen anställda kvinnor. T.ex. har energibranschen (som några av Västmanlands deltagande företag relaterar till) 23 % anställda kvinnor enligt analys från 2019. Andelen deltagande kvinnor i Västmanlands delprojekt var 28 %.

Som ett resultat av arbetet med de horisontella kriterierna berättar delprojektledaren i Östergötland att det är spännande att man vid projektslutet kunde se attitydförändringar bland deltagande medarbetare. Både när det gäller inställning till utbildning men framförallt i inställningen till varandra. Delprojektet hade förlagt utbildningar inom ämnen som etik och moral, förhållningssätt och jämställdhet tidigt i projektet. Vilket var ett strategiskt val av företagen, då de kände att om projektet ska bygga upp attityder och förhållningssätt från grunden så behövs det göras först. Det gör att delprojektet nu kan börja se resultaten från dessa insatser och samtliga företag är överens om att de sakta börjar se en skillnad mot hur det var tidigare.

● Resultat projektets strävansmål

Arbetet med strävansmålen, som till viss del bygger på projektresultat och framtagna metoder, har blivit lidande av den pågående Covid-19 pandemin. Spridningsinsatserna inom målområdena bygger på att det genomförs ett större antal fysiska möten med olika aktörer, något som under den rådande situationen inte har varit möjligt.

Strävansmål och resultat

Utveckla en gemensam plattform för Smart specialisering och Smart kompetens för en långsiktig och efterfrågad kompetensutveckling i Östra Mellansverige.

Strävansmålet förutsätter att samtliga regioner i Östra Mellansverige skulle ha varit delaktiga i projektet och funnits med i projektets huvudstyrgrupp. Eftersom så icke var fallet har strävansmålet varit vilande under projektet.

Projektet stärker och utvecklar samverkan mellan befintliga aktörer samtidigt som det identifierar och föreslår insatser som saknas idag för ett fortsatt arbete. Befintliga aktörer är bland annat regionala kompetensplattformar, akademien, Arbetsförmedlingen, Teknikcollege, arbetsmarknadens parter och privata och offentliga utbildningsanordnare med uppgift att verka för strategisk kompetensförsörjning och kompetensutveckling inom industrin och industrinära företag.

Projektets styrgrupp har under våren 2020 fört samtal om den regionala rollen när det gäller att direkt och mer operativt stödja näringslivet i kompetensförsörjningsfrågor, utöver den övergripande roll som regioner och kommuner idag har utifrån sina olika positioner och förutsättningar. Samtalet har framförallt handlat om rollen som intermediär, som vi i projektet sett som en viktig när det gäller att på ett systematiskt och kvalitativt sätt ge förutsättningar till ett målinriktat och framgångsrikt kompetensutvecklingsarbete.

En relevant fråga efter projektet är om och i så fall vem i samhället som på offentligens uppdrag tar ansvar för kompetensutveckling och utbildning inom industrin eller någon annan bransch.

Om offentliga aktörer skulle ta rollen/ kostnaden motsvarande projektets kompetenskartlägningsarbete skulle en effekt kunna vara ökad kunskap om företagets kompetensbehov. En kunskap som skulle möjliggöra för samhällets utbildningsaktörer att snabbare och mer precis kunna reagera på de utbildningsbehov som finns. Samtidigt skulle insatsen bidra till att stärka företagets konkurrenskraft, ett livslångt lärande för anställda och även kunna bidra till en ökad rörlighet och matchning på arbetsmarknaden.

Följande ESF-projekt som genomförts ligger som grund för Region Sörmlands arbete för en hållbar kompetensplattform:

Smart industri i ÖMS med ett delprojekt som handlade om kompetenskartläggning inom industri- och teknikföretag.

Kompetenssamverkan Teknik arbetade fram ett strukturförslag kallad Kompetensverkstan som är regionens modell för länets kompetensplattform.

Smart kompetens för industrin i ÖMS och Sörmlands delprojekt handlade om kompetenshöjande insatser inom elektronikbranschen.

Erfarenheterna från samtliga tre projekt har bidragit till Region Sörmlands arbete att få fram en hållbar kompetensplattform. Regionen kallar sitt arbete, som utgör navet i kompetensplattformen, för *Kompetensverkstan*.

Projekt *Samverkanstrukturer i Sörmland 1.0, SiS 1.0*, är avslutat och handlade om att komplettera ESF-projektet *Kompetenssamverkan Teknik* med ett kommunalt och verksamhetsnära perspektiv. Branschforums-piloterna startades inom *Kompetenssamverkan teknik* och fördes snabbt över till regionens ordinarie arbete med utveckling av kompetensverkstan.

Nästa fas, som startade 1/9 2020, *Samverkansstrukturer i Sörmland, SiS 2.0*, pågår i ordinarie verksamhet inom Region Sörmland. *SiS 2.0* är en förstärkning av arbetet att, i samverkan med Eskilstuna kommun fortsätta testa och säkerställa ett kommunalt och verksamhetsnära perspektiv i utvecklingen av *Kompetensverkstan* och *Kompetensverkstans* branschforum.

Delprojektet Region Uppsala hade nära kontakt med *Teknikcollege (TC)* under hela resan. TC var också närvarande under delprojektets styrgruppsmöten och fungerade som referensgrupp i länet. Region Uppsala har en fortsatt dialog med TC om hur lärdomarna från projektet och om hur kompetensförsörjningsfrågorna ska tas om hand framgent, där just TC ses som en operativ samverkanspart för regionen.

Det faktum att projektet drevs från avdelning Forskning, innovation och Näringsliv inom Region Uppsala (kompetensförsörjning ligger på HR-avd), medförde att regionen på ett naturligt sätt kunde prata med företagen om andra strategiska kompetenssatsningar, t ex inom material & additiv tillverkning, tillsammans med en större community av företag och forskning. Dessa satsningar tog avstamp i länets styrkeområden och mobiliserade kompetens kring områden som företagen kommer behöva förhålla sig till, fast de inte alltid ser det själva idag. Jämfört med *Smart Kompetens* som var en leverans av en omedelbar wish-list från deltagande bolag. Även inom dessa strategiska områden pratade regionen om hur den kan få in utbildningar redan på gymnasienivå genom TC, för att bygga områden från grunden i dialog med bland annat *Smart kompetensföretagen*.

Delprojektets lokala avslutningskonferens i augusti resulterade bland annat (på önskemål från företagen) i att regionen skulle se över möjligheterna att fortsätta träffa företagen, för att även framledes kunna lyfta kompetensbehov och hitta gemensamma lösningar. Formerna för detta är än så länge inte satta.

Delprojekt Östergötland/Skill har utifrån sin ägarbild fått uppdrag som t.ex. Processledare för Teknikcollege Östergötland och projektledare för *Industridag Östergötland*. Skill ser kompetensförsörjningsfrågan ur flera perspektiv, ser till att det finns rätt utbildningar i Östergötland, inspirerar fler att välja tekniska utbildningar och yrken, attrahera och inkludera nya grupper som till exempel nyanlända, samt genomför kompetensutveckling för redan anställd personal utifrån den snabba tekniska utvecklingen inom industrin.

Skill har också under de senaste åren byggt upp en egen industriskola, *Skill Training*. Där erbjuds kompetensutveckling inom till exempel Lean, mätteknik, ritningsläsning, montering och svets. Smart kompetens har gett lärdomar om hur man identifierar eldsjälar och ambassadörer och tillsammans arbetar fram skräddarsydda utbildningar till företagen, något som förs vidare till Skill Training. Projektet har också gett en stor "erfarenhetsbank" och ett kontaktnät av bra utbildningsföretag som går att förmedla vidare till företag i Östergötland.

Projektet ska skapa förutsättningar för individer och företag att ta del av kompetensutvecklingsinsatser som erbjuds i de fem olika regionerna och hos de olika aktörerna. Där ligger att få en bild av det samlade kompetensutvecklingsutbudet samt dess potential att stärka individens och företagets konkurrenskraft.

Varje delprojekt har till sina slutrapporter bilagt en förteckning över vilka utbildningar som genomförts och i ett antal av delprojekten är redogörelserna också kopplade till enskilda företag. På det viset är det möjligt att ta del av vilka slags utbildningar som genomförts. Däremot har projektet inte tagit fram någon gemensam bild av utbildningsutbudet som fanns i projektet.

Tydligt var att projektet syftade till att identifiera nycklar till framtida utvecklingsarbete kopplat till matchningen mellan arbetskraftens och företags kompetensbehov. När det gäller utbildningsinsatser, som var projektets huvudsakliga aktivitet, konstateras att det egentligen inte går att dra några generella slutsatser avseende industrins fortbildningsbehov eller utbildningsområden. Som projekt vet vi heller inte med säkerhet att olika utbildningar inom samma områden är jämförbara, om de haft samma innehåll eller gett likartade resultat. Det här beror på att i stort sett samtliga utbildningar var skräddarsydda utifrån anställda och företagets behov, kopplade till den kompetenskartläggning som gjordes för att nå framtida företagsmål.

Det vi däremot kan konstatera är att det systematiska arbetssätt som projektet praktiserat för att ta fram skräddarsydda insatser har lett till meningsfulla och utvecklande utbildningar, som gagnat såväl individ som företag. Ett arbetssätt som är generaliserbart och tillämpbart oavsett bransch eller företagsstorlek.

Sprida erfarenheter och goda exempel av genomförda kompetensutvecklingsinsatser både inom och mellan de fem regionerna. Deltagande företag ska vara förebilder och "motorer" för att inspirera andra industrieföretag att hitta former för hållbart arbetsliv.

Under projektet genomfördes en spridningskonferens under mars 2020. Konferensen webbsändes och finns alljämnt tillgänglig via projektets hemsida: [www//www.smartkompetens.com/framtidens-arbetsmarknad-18-mars-2020/](http://www.smartkompetens.com/framtidens-arbetsmarknad-18-mars-2020/)

På den konferensen lyfter projektet fram enskilda erfarenheter från de fem delprojekten. Konferensen blev dock lidande av att inte kunna genomföras som det var tänkt, då restriktioner på grund av Covid-19 begränsade företagsrepresentanters möjligheter att medverka på plats och dela med sig av sina erfarenheter.

Efter projektslut har delprojekt Eskilstuna spridit projekterfarenheter och resultat till andra kommuner som fått/ska söka medel om att genomföra liknande projekt. Som till exempel Katrineholms kommun och ESF-projektet *Kompetens inför framtiden* samt Västmanlands projekt inom besöksnäringen där bland annat Region Östergötland är en av parterna.

Även Region Sörmland har tagit med sig Smart kompetens som inspiration och hänvisar till erfarenheterna från Smart kompetens i dessa nya projekt. Förutom det så försöker Regionen integrera lärdomar och tankar från Smart kompetens i kompetensverkstan.

Öka företagens kunskap, förståelse och målsättningar för hur jämställdhet, mångfald och likabehandling nyttjas som en "hävstång" för att bredda sin rekryteringsbas och därmed ökad tillväxt och konkurrenskraft.

Ett strävansmål som vi arbetat fördjupande med, bland annat genom de insatser som Add Gender gjorde i projektet i form av genomlysningar, återkopplingar och förslag på åtgärder för varje företag i projektet.

Insatsen resulterade även i ett framtaget stödmaterial "Säkra din kompetens försörjning – ett verktyg".

Projektet sammanställer lärdomar och rekommenderade arbetssätt till utpekade aktörer för företags och individers kompetensplanering samt hur utbildningsanordnare kan individ- och situationsanpassa lärandet utifrån de kompetensutvecklingsinsatser som utvecklats, prövats, och utvärderats.

Projektet har arbetat med strävansmålet genom att ta fram skriften Smart kompetens – Ett svar på samhällsutmaningar som samlar lärdomar och reflektioner från projektets arbete och resultat. Skriften vänder sig till beslutsfattare inom olika positioner och verksamheter i regioner, kommuner och politiker som har kopplingar till kompetensförsörjningsområdet.

Projektägaren och delprojektägarna har också inom sina respektive organisationer vänt sig till exempelvis näringslivsenheter och kollegor som arbetar med kompetensplattformar, etc. med erfarenheter och reflektioner om arbetssätt som varit framgångsrika i Smart kompetens.

Frågan om det offentliga roll i den här typen av projekt har väckts, då det också finns frågor om projekt av det här slaget kan snedvrída/gynna/missgynna olika aktörer på arbetsmarknaden och inom näringslivet.

Kompetensgallerians utbildningsmäklare i Eskilstuna jobbar med att strategiskt stödja företagen i kompetensförsörjningsarbetet. Utbildningsmäklarna fångar upp företagets kompetensbehov och mäklar kompetenshöjande insatser inom yrkeshögskolan och gymnasial vuxenutbildning. Utbildningsmäklarna kan även stödja främjandet av det livslånga lärandet hos befintlig personal med fokus på arbetsplatslärandet och i kompetenskartläggningsprocessen.

Lärdomar och arbetssätt har vidare spridits till regionen och deras arbete inom kompetensverkstan där nu en samverkan sker mellan Region Sörmland och Eskilstuna kommun/Kompetengallerian och där arbetet påbörjat att integrera delar i kompetensverkstan.

Projektet skapar förutsättningar att utveckla och testa nya metoder för kompetensutveckling som sedan kan spridas till andra branscher och företag med liknande grundproblematik, dvs att förändringarna sker så snabbt på marknaden att teknikutvecklingen eller kursutbud inte följer med.

Ett samarbete pågår mellan Eskilstuna kommun och Region Sörmland, SiS 2.0. Syftet med arbetet är att, genom branschforum, lättare fånga upp företagets behov och koppla rätt kompetenshöjande insatser snabbt och effektivt, för att täcka kompetensgap.

Projektets framtagna modell sprids till övriga kommuner och rekryteringsbasen ÖMS blir större.

Projektet som helhet har inte tagit fram en enskild modell däremot har projektet identifierat sätt att systematiskt arbeta med kompetensförsörjning. Dessa sprids både via rapporter, skrifter, film och videosända konferenser. Noterbart är resultatet att generaliserbarheten i utbildningar som respektive företag inventerar inte kan verifieras.

Delprojektet Eskilstuna berättar om planerna för olika branschforum som är spridda i Sörmland och som kopplas till Sörmlands kompetensplattform. Kopplingar bör även finnas på ÖMS- och nationell nivå för att på så sätt få en tydligare bild över kompetensförsörjningsbehovet på nationell-, regional och lokal nivå per bransch.

Via det storregionala nätverket "7-region"-gruppen (ÖMS + Stockholm + Gävleborg) delas redan erfarenheter och tankar. Planen är att etablera fungerande piloter i Sörmland för att sedan titta vidare hur kopplingen kan se ut till andra regioner och andra regioners arbete. Vissa kopplingar och samarbeten sker redan idag inom framförallt ÖMS men även 7RG kring kompetensförsörjningsbehov i form av analys och prognos som kommer förstärkas framöver inte minst i och med uppdateringen av "Trender och prognoser" (utbildnings- och arbetsmarknadsprognos, ett stort analysunderlag om framtida kompetensbehov i ÖMS/7RG).

● Arbetssätt

En av de inledande aktiviteterna i projektet var att konkretisera företagens behov genom ett systematiskt kompetenskartlägningsarbete. Det här inledande arbetet lade grunden för och var en strategisk nödvändighet för att projektet skulle kunna ta fram de utbildningar och andra kompetenshöjande aktiviteter som företagen och dess medarbetare efterfrågade. Genom att göra systematiska genomgångar av företagens nuläge, önskade nuläge och kompetensglappen däremellan kom också arbetet med att stärka företagens egna lärande att ske i nära anslutning till arbetet med att stärka förmågan till strategisk kompetensförsörjning.

I Östergötland berättar projektledaren **Caroline Nordström** att hon från start lät företagen skapa en vision av var verksamheten skulle befinna sig om 3-5 år. Visionen kunde vara stor eller liten, galen eller klok, det fanns inga gränser.

Efter visionsarbetet genomfördes en SWOT analys, alltså en indelning i styrkor, svagheter, möjligheter och hot. SWOT gav varje företag en grundläggande överblick av den egna verksamheten. SWOT-analysen användes för att identifiera alternativ för hur svagheter och hot kunde elimineras. När analysen avslutades omvandlades kategorin hot till utmaningar och utmaningarna formulerades till aktiviteter/ utbildningsinsatser.

Nästa steg blev att ta reda på vem som var lämpad att ta del av utbildningsinsatsen. Vad kan medarbetarna idag? För att ta reda på medarbetarens nulägeskompetens genomfördes en GAP-analys av samtliga medarbetare som var tänkta att på något sätt omfattas av kompetensutvecklande insatser. Även innan GAP analysen fanns ett moment där "dolda" talanger och personer som fastnat på en position för länge identifierades. Deras kompetensprofil fick en fördjupad analys kopplat till intressen och förmågor med potential att utvecklas och passa in i verksamhetens vision 3-5 år.

Projektledningen tillsammans med företagen jämförde gapet som blev mellan personalens kompetensnuläge (GAP) och företagens önskade nuläge (SWOT). Resultatet blev en utbildningsplan, en plan vars innehåll i möjligaste mån inom projektet skulle omsättas i kompetenshöjande insatser för medarbetare.

Region Västmanland, med Competence som utförare, döpte sin metod till "Agil kompetensanalys - ett förutsättningsbaserat förhållningssätt för kompetensutvecklingsprojekt".

Framgångsfaktorer blev projektets förmåga att formulera frågor samt mottagarens vilja att reflektera kring sin verksamhet. Delprojektledaren **Samuel Strömgren** berättar att varje företag fick ta fram befintliga kompetenskartläggningar och utifrån dessa fick de själva reflektera kring nuläge och "börnläge"/framtida nuläge.

Uppgiften gav projektledningen kunskap om vad som var unikt i varje företag, en förståelse och kunskap om respektive företags storlek, branschtillhörighet, mognad, ålder, ägande, plats i leverantörskedjan/ekosystem/värdekedja, etc.

Samuel berättar vidare att ”unikheten” kopplat till företagens egen analys blev grunden till nästa steg, där Competence träffade varje företag för att tillsammans reflektera över företagsanalysen och kompetensutvecklingsbehovet.

I dessa samtal samlades material in, som sedan blev bruttolistor på önskade kompetens-utvecklingsinsatser. Önskade insatser justerades utifrån företagens och projektets förutsättningar och utgjorde sedan grunden för utbildningarna.

En röst från många företag är och har varit att de utbildningar som företagen efterfrågar inte finns på marknaden eller inom det reguljära utbildningsväsendet. Detta gäller framför allt de företag där kärnan av verksamheten vilar på en hantverksskicklighet. Det kan även vara högspecialiserad verksamhet med väldigt nischad kunskap. Det här ledde fram till att de allra flesta utbildningar som genomfördes i projektet har varit mer eller mindre skräddarsydda för att passa företag och anställda.

De flesta delprojekten kom att använda sig av en upphandlad utbildningsleverantör, som hade kapacitet att planera och leverera insatserna via egna utbildare samt ett stort nätverk av underkonsulter med spetskompetens inom olika områden. I ett delprojekt ombesörjde delprojektledaren själv stora delar av det här arbetet genom att själv upphandla och kvalitetssäkra utbildningsleverantörer utifrån företagens behov. Stor vikt lades vid att företagen skulle få precis den utbildning de behövde och i de allra flesta fall har kravet också varit att utbildaren kommer till företaget och utbildar.

Totalt skickade delprojektet ut över 300 offertförfrågningar. I flera fall efterfrågade flera företag samma eller liknande utbildningar vilket gjorde att upphandlingarna blev mer kostnadseffektiva.

Utbildningsområde	Summa genomförd utbildningstid, vilket också motsvarar inrapporterad medfinansieringstid
Yrkeskunskap	33 990
Ledarskap/coaching/ledning	18 492
Kvalitet, arbetsmiljö, säkerhet	14 515
Medarbetarskap/Omvärldskunskap	10 381
ERPT/IT/System	9 888
Underhåll	8 505
Teknik, el, automation	7 628
Lean och förbättringsarbete	5 481
Ekonomi/inköp/juridik(sälj)	4 837
Totalsumma timmar	113 717

Tabell 2. Sammanställning av utbildningsområden och summering av utbildningstid för samtliga delprojekt i Smart kompetens.

Utbildningar genomfördes inom ett stort antal områden och sammanlagt genomfördes närmare 500 olika utbildningar i projektet.

Några av de utbildningsmetoder som användes i projektet, utöver ett mindre antal föreläsningar, var:

Handledarutbildningar som genomfördes för att underlätta kunskapsöverföring från en person till andra på företagen eller för att kunna ta emot studerande under praktikperioder. Målet med handledarutbildningarna var bland annat att stärka personer som utbildare/handledare genom tips kring konkreta arbetssätt och verktyg och som man direkt kan använda i en utbildningssituation. I utbildningen har man gått igenom olika pedagogiska knep för att genomföra en utbildningsinsats, vikten av att återkoppla och skapa en god lärandemiljö.

Internutbildning och arbetsplatslärande är ytterligare metoder för kompetensutveckling och det genomfördes många olika internutbildningar på arbetsplatserna. Det var både medarbetare och chefer, med unika kunskaper, som internutbildade sina kollegor inom en rad olika områden under projektiden.

Ett exempel på betydelsen av arbetsplatsförlagd internutbildning är den som Boforge Steel (delprojektet Karlskoga) genomförde. Företaget tillverkar lyftgafflar i olika kapacitetsgrader. Arbetet med smidet sker manuellt och leds av en smed som har en person till hjälp. De smeder som arbetar på företaget i dag kommer inom en kort gå i pension, vilket innebär att värdefull kunskap och erfarenhet riskerar att försvinna från företaget. Kunnandet är ytterst essentiell för företagets överlevnad och hela företagets kärnverksamhet bygger på smedernas skicklighet och kunnande.

Företaget kunde under projektet använda en av smederna som internlärare och en kursbeskrivning med innehåll för utbildningen, beräknad tidsåtgång samt tidrapporter för lärare och deltagar-rapporter för elev/elever togs fram.

Utbildningen innebar teoretisk undervisning, praktiskt genomförande i form av bredvidgång, arbete på egen hand och med övervakning och handledning av läraren. Utbildningen har inte innehållit någon sedvanlig klassrumsundervisning och förhållandet har varit en handledare/lärare och en elev.

Utbildningskonceptet har varit väldigt värdefullt för företaget och har inte kunnat genomföras på annat sätt. Smedlärningen kommer vara långt ifrån färdigutbildad efter avslutandet av Smart kompetens, utan företaget kommer att fortsätta utbildningen även efter projektets avslut.

Företagsanpassade utbildningar med extern utbildare på arbetsplatsen var den vanligaste insatsen i projektet. Insatsen inleddes oftast med ett måldialogmöte där utbildaren träffade företags-representanter för att säkra rätt innehåll och nivå på utbildningen samt för att samla in fakta om företaget för att koppla olika casebaserade övningar till företagets verklighet.

E-learning/distansutbildning En del längre kurser genomfördes som e-learning (synonymt med distansutbildning) och passade personer där möjligheten fanns att styra sin egen studietid. Utbildningarna var många gånger casebaserade och gav därför medarbetarna praktiska och konkreta kunskaper som direkt kunde användas i arbetsvardagen. Alla former av digitala utbildningsinsatser ökade avsevärt i samband med Coronapandemin, då det var svårt att mötas rent fysiskt.

Studiebesök hos kund var något som en del företag i Eskilstunas delprojekt planerade att genomföra. Tanken var att en av företagets medarbetare skulle genomföra flera studiebesök hos sina kunder under våren 2020. Vidare skulle medarbetare skugga personal med specialistkunskaper på bland annat ett pappersbruk. Samtliga studiebesök ställdes tyvärr in på grund av Coronapandemin.

Workshop Under våren 2020 genomförde huvudprojektet ett antal workshops för att ta tillvara lärandet som fanns i projektets olika delar. Såväl huvudstyrgruppen som delprojektledarna deltog vid dessa tillfällen som syftade till att

- få en bild av projektets förutsättningar till lärande inom respektive delprojekts egen organisation
- tydliggöra resultat av mer övergripande karaktär
- sätta in projektet i en regional/kommunal kontext

Det här arbetet resulterade bland annat i skriften *”Smart kompetens – Ett svar på samhällsutmaningar”*.

Dessvärre kom det här arbetet också att påverkas negativt av Coronapandemin och kunde inte genomföras fullt ut.

Avslutningsvis – Det som lade grunden för att projektet gick att genomföra fullt ut och bland annat kunde genomföra kompetensutvecklingsinsatserna var

- Ett inledande, systematiskt kompetenskartlägningsarbete som resulterade i ett antal insatser som behövde genomföras för att nå uppställda mål
- Driv, vilja, kunskap, målmedvetenhet och flexibilitet hos delprojektledarna som under en kort tidsperiod och utifrån varierande förutsättningar klarade av att ta fram, organisera och distribuera ett stort antal utbildningar och andra aktiviteter till deltagande företag
- Upphandlingen av Add Gender där deras insats gav struktur och innehåll i arbetet med de horisontella kriterierna och arbetet inom MÅL 2 – Mer inkluderande rekrytering och arbetsplatser. (Även om mer finns att göra inom detta utvecklingsområde...).

● Kommunikation, spridning och påverkansarbete

När det gäller kommunikationen mellan företag och delprojektledare har förutsättningarna skilt sig åt mellan delprojekten. De delprojekt som haft ett mindre antal företag har kunnat ha en mycket tät dialog, medan de delprojekt som hanterat en stor mängd företag har fått ha en mer begränsad kommunikation. Den täta kommunikationen mellan företagen och utbildningsanordnaren har beskrivits som den stora framgångsfaktorn av både projektet och företagen. Därtill upplever företagen även att dialogen med delprojekten har fungerat mycket bra.

Projektet har funnits och finns presenterat på medverkande organisationers hemsidor. Huvudprojektet administrerar projektsidan www.smartkompetens.com som finns kvar ytterligare minst ett år efter det att projektet avslutats. Hemsidan innehåller en presentation av projektet (bland annat i filmformat) och den har nu byggts ut med ett antal sidor och länkar där vi presenterar resultat i olika former samt föreläsningar kopplade till projektets genomförande och avslutning.

Region Östergötland har spridit information om projektet via LinkedIn-kanalen och till bland annat regionpolitiker, tillväxtenheten inom Regional Utveckling, projekt med anknytning till kompetensförsörjning som exempelvis validerings- och besöksnärsprojekt, till arbetsgrupper som förbereder programperioden ESF+, partnerskapet i ÖMS samt Tillväxtverket.

Delprojekten har genom sina kontaktvägar spridit information om projektet på bland annat följande sätt och till nedanstående mottagare

Delprojekt Eskilstuna – information på kommunens hemsida, via Kompetensportalens- och YH-Centers Facebooksida, i samband med kommunala och regionala besök, vid flertalet frukostmöten med Socialfondsprojekt ”Min Framtid”, ett Open-space-seminarium på Region Förbund Sörmlands egna event Kompetensforum.

Delprojekt Karlskoga Projektet har varit representerat på kommunens hemsida och lokalt har många vetat om att projektet finns, vilket ledde till att ett flertal företag hörde av sig till projektledaren och frågade om det fanns plats för ytterligare företagsmedverkan. Tyvärr har delprojektet fått avböja dessa förfrågningar, men det visar att projektet har spridit sig och att det fanns fler företag som velat delta i projektet.

Delprojekt Uppsala berättar att delprojektet tillhör avdelningen för Forskning, Innovation och Näringsliv inom Region Uppsala och att projektet på det viset nått ut till de regionala och nationella nätverk som avdelningen deltar i. Delprojektet har arbetat tillsammans med Almi i några insatser och projektet har presenterats i Forum för inkluderande arbetsmarknad.

Genom att delta i olika nätverk och forum har projektet spridit erfarenheter och goda exempel under projektet gång till andra företag, branschorganisationer, fackliga organisationer, kommuner, skolor och Arbetsförmedling, m.fl. Ett bra exempel på det är att delprojekt Region Uppsala har gjort lägesrapporteringar i både lokala och regionala

styrgruppsmöten tillsammans med Teknikcollege. Det finns ett stort intresse från både skola och andra företag om hur vi har gått till väga och om resultat, med mera.

Delprojektets företag har blivit kontaktade av Samordningsförbundet som också deltar i Forum för inkluderande arbetsmarknad. Samordningsförbundet har ett uppdrag att ta fram ett stöd till arbetsgivare för att kunna/våga rekrytera individer ur målgrupper som av olika skäl står längre från arbetsmarknaden. Företagen bidrog genom samtal med information om hur deras behov ser ut, på vilket sätt förbättrad information och stöd kan underlätta vid rekryteringar och på vilket sätt de skulle vilja ta del av informationen.

Region Västmanland/Competence Berättar att vid sluteventet i augusti 2020 använde sig delprojektet av Region Västmanlands upparbetade kanaler för näringslivsinformation och gjorde en webbaserad sändning som sprid information om projektet. Avslutningen uppmärksammades också i en större artikel i VLT den 1 september 2020. Projektet har deltagit på ett antal samverkansforum i Västmanland. Dessa har riktat sig till en bred flora av kommuner, organisationer och beslutsfattare i regionen.

Det uppenbart tydligaste resultatet av spridnings- och påverkansarbetet är i form av flera nya ESF-ansökningar från Region Västmanland och beviljandet av uppföljningsprojektet Ett kompetenslyft för Sverige.

Delprojekt Östergötland/Skill har ett nära samarbete med IF Metall, som bland annat deltog aktivt i delprojektets styrgrupp, via Metall har delprojektet kunnat nå ut till många företag som inte varit delaktiga i projektet. Skill driver också ett tvärfackligt nätverk med fackliga representanter hos ägar- och kundföretag i vilket ingår representanter från IF Metall, Pappers och Livs. Inom nätverket har rapporter om projektet funnits med vid samtliga träffar under projekttiden och intresset har varit stort. Projektet har också presenterats på HELIX Competence Center (forskningscenter) och vid en av träffarna 2019 var Smart kompetens huvudnummer. Vid ett möte med Östgötapolitikerna i riksdagen presenterades projektet inom ramen för mötesrubriken "Livslångt lärande".

Hur projektresultat förs vidare

Framförallt förs resultaten vidare av anställda och företag som varit deltagare i projektet genom att lärdomar dagligen praktiseras och att framtagna matriser, arbetssätt och rutiner återkommande praktiseras.

Implementeringen av projektresultaten kommer således primärt att ske på lokal nivå. Exempelvis har Competence som projektlett Västmanlands delprojekt skrivit in i sina stadgar att de ska arbeta med kompetensförsörjning, och är därmed rustade för liknande uppdrag från regionen eller sina medlemmar. I Region Sörmland ska utbildningsmäklarrollen stärkas ytterligare och inkludera en samordnarfunktion i det nya branschforumet för regionen. I Uppsala kommer Teknikcollege kunna ta vidare projektresultaten för att stärka sitt erbjudande gentemot företagen. Delprojektet i Karlskoga ser vikten av att förstärka det egna organisationsarbetet med att närma sig ett mer systematiskt arbete kring arbetslivets kompetensförsörjning. Skill i Östergötland har idéer om hur de skulle kunna fortsätta hjälpa företag med kompetensförsörjningsprocessen och kompetensutveckling även efter att projektet har avslutats.

● Uppföljning och utvärdering

Extern utvärderare avropades från Sweco som har följt projektet sedan hösten 2018. Från det att utvärderingsuppdraget inleddes har Sweco levererat löpande processtöd till, primärt, huvudprojektets projektledare. En nulägesanalys levererades i februari 2019, ett arbete som även omfattade stöd till projektet för att justera målformuleringar, indikatorer och förändringsteorin (projektlogiken). Nulägesanalysen innehöll en översikt av forskning och tidigare erfarenhet inom området kompetensförsörjning inom industrin. Under våren 2019 utformade Sweco tillsammans med projektledningen en deltagarenkät för nollbasmätning, med utgångspunkt i projektets mål och resultatindikatorer.

I december 2019 levererade Sweco en halvtidsutvärdering som hade två fokusområden dels på projektets genomförande, dels projektets förväntade måluppfyllelse. Sweco samlade in empiriskt material genom den självskattningsenkät på individnivå som genomförts sedan våren 2019, en dokumentanalys av lägesrapporter, platsbesök i samtliga fem delprojekt och djupintervjuer med delprojektledarna samt intervjuer med företagsrepresentanter. Den avslutande och sammanfattande rapporten levererades i början av juni 2020.

Från huvudprojektets sida upplever vi att samarbetet med utvärderarna har fungerat bra och att vi i ledningen av projektet har haft behållning av det arbete som Sweco har genomfört. Utvärderingen har varit en viktig del när det gäller att få syn på och tolka projektets utveckling och resultat och då framförallt dess kvalitativa resultat.

Upplevelsen av nyttan av den externa utvärderingen har däremot varierat för delprojekten. Vilket kan hänga samman med utformningen av utvärderingsuppdraget som Sweco hade att förhålla sig till. Uppdraget var bland annat att genomföra en bidragsanalys för den mer summativa slututvärderingen. Bidragsanalysen hade både ett formativt och summativt syfte, vilket innebar att den kunde användas för att undersöka såväl måluppfyllelsen som arbetsprocesserna. Det innebar att utvärderingen kom att bli av mer övergripande karaktär utan fördjupningar i de enskilda delprojekten.

I samband med att den ursprungliga projektledningen slutade vid årsskiftet 2019/20 genomförde de tillträdande projektledarna en rundtur under december 2019 för att lyssna av samtliga delprojektsledares och delprojektsägares nulägesbild av projektet. Rundturen var viktig del tillsammans med halvtidsrapporten från Sweco som levererades under hösten för att den nya huvudprojektledningen skulle kunna sätta sig in i projektet och göra en översiktlig planering av det sista projektåret (2020).

Delprojekten har lagt ner ett stort eget arbete med att följa och följa upp de insatser som planerades under projektets analys- och planeringsfas. Ett uppföljningsarbete som säkerställde bra utbildningsinsatser och nöjda projektdeltagare och företag. Genom uppföljande enkäter, intervjuer, samtal med deltagarna och företagsrepresentanter samt utbildningsaktörer, kompletterat med uppgifter som samlats in på projektövegripande nivå i kompetensportalen, har samtliga delprojekt kunnat presentera statistik och resultat för de enskilda företagen och som presenteras som bilagor till respektive slutrapport. Dessa finns att ladda ner på projektets hemsida tillsammans med övergripande sammanställningar av statistik och resultat:

[www//www.smartkompetens.com/resultat](http://www.smartkompetens.com/resultat)

Det har funnits en begränsning i hur projektledningen proaktivt kunnat följa projektet då utfallet, vad gäller genomförandet, egentligen inte kunde visa sig förrän i stort sett hela projektet närmade sig slutet av genomförandefasen. Som följd av att i stort sett hela projektet byggde på att ta fram och genomföra olika utbildningsinsatser under en relativt begränsad och mycket intensiv tidsperiod. Inte förrän alla utbildningsdelar var genomförda gick det att få en uppfattning om utfallet – såväl kvantitativt som kvalitativt – av gjorda insatser.

Speciellt tydligt blev också det i styrgruppens uppföljningsarbete vad gäller medfinansieringstid och upparbetade kostnader. Inte förrän alla planerade insatser var genomförda gick det att få en stabil bild av projektets förutsättningar att nå uppställda mål, ekonomiska utfall/åtaganden och inrapporterad medfinansieringstid. Vägen till den punkten fick hela tiden bygga på mer eller mindre goda antaganden, något som både blev en sporre och stressfaktor för delprojekten i deras ansatser att nå uppställda utbildningsmål.

Sammanfattningsvis Den löpande uppföljning av projektets utveckling som gjorts av delprojekten, huvudprojektet och styrgruppen tillsammans med den externa utvärderingen har gett de olika nivåerna i projektet det stöd och den vägledning som utifrån givna förutsättningar varit möjlig att uppnå och på det viset väl fyllt sitt syfte.

● Användande av resultat

Sweco skriver i sin slutrapport att när det gäller relevanta framsteg på resultatnivå framträder överlag en positiv bild. När det gäller målet att höja kompetensen hos de anställda går det inte att dra några generella slutsatser utifrån den självskattningsenkät som deltagare i projektet har besvarat då skillnaderna i förflyttning är marginella. Svaren indikerar dock att respondenterna har varit nöjda med de utbildningsinsatser de tagit del av utifrån utbildningarnas relevans och kvalitet och att de känner en trygghet i sin yrkesroll och en positiv inställning till vidareutbildning. Det gynnar förutsättningarna för att deltagarna ska använda sina nyvunna kunskaper på arbetsplatsen och bidra till ett lärande i företaget. Även intervjuerna med företagen visar att de är nöjda med de behovsanpassade utbildningsinsatserna de tagit del av och att det har stärkt deras förmåga att bedriva en mer strategisk kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Företagen har beskrivit förflyttningar i sitt arbete med strategisk kompetensförsörjning. Störst är skillnaden för små företag som tidigare inte haft något strukturerat kompetensförsörjningsarbete, men även större företag uppger att de har förbättrat sina arbetssätt. Flera företag uppger att de kommer fortsätta arbeta med kompetensmatriser och regelbundna utbildningsinsatser.

Det framgår att kopplingen mellan varje anställds kompetenser och företagets utveckling har förtydligats, vilket stärker både företagets affärer och arbetsplatskultur. Flera av företagen har verkat för att bygga ett strukturellt kapital i företaget exempelvis genom utbildningar i ledarskap, medarbetarskap, internt lärande, affärsutveckling i förhållande till kompetensutveckling. Utan ett sådant strukturellt kapital riskerar företagets humankapital att snarare bestå av en samling individuella kunskaper än en hållbar kunskapsorganisation. Processen att omvandla humankapital till strukturellt kapital kan därför vara ett företags viktigaste tillgång, eftersom det kan få kunskap och kompetens att bestå även om enskilda medarbetare lämnar organisationen.

Delprojektledaren **Ulrika Mohlén**, Region Uppsala, konstaterar att genom att hon tillsammans med företagsledningen skapade kompetensmatriser redan i projektets analys- och planeringsfas, har företagen nu fått verktyg som de kan använda för att dokumentera medarbetarnas nya erfarenheter och kompetenser. Företag som har utbildat medarbetare inom beteendebaserad säkerhet har ökat medvetenheten kring beteendets och attitydernas betydelse för säkerheten på arbetsplatsen. Det har varit en viktig och bra utbildning för företaget i deras arbete med att vidareutveckla och nå verksamhetsmålet, noll olyckor.

Återkopplingen efter utbildningen har gjort att cheferna kan fokusera och prioritera viktiga förbättringsområden inom säkerhet. Flera av utbildningarna som gäller yrkeskompetenser kan medarbetarna praktisera direkt i produktionen efter utbildningen. I de utbildningar där hela avdelningar har deltagit i exempelvis ritningsläsning, mätteknik, förbyggande underhåll gör att hela avdelningen gör ett ordentligt kompetenslyft inom specifika områden. Vilket leder till färre avvikelser, kvalitetsbrister och akuta stopp i produktionen. Utbildningsleverantören till ledar- och medarbetarskapsutbildningen har också tagit fram ett arbetsmaterial till företagen så att de kan ta upp och fortsätta arbetet även när inte konsulterna finns med längre.

I samtliga delprojekt har ett antal medarbetare genom fortbildningsinsatserna fått en höjd, formell kompetens. Det kan handla om utbildningar i svetsning, kvalitetskontroll, maskinförarbevis, förtrogenhet med affärssystem, datorsystem, etc. som praktiseras och som ger den enskilde en starkare ställning på arbetsmarknaden, ett ökat ansvar eller nya arbetsuppgifter, men som också stärker det enskilda företaget som genom projektet har tillgång till ytterligare formell kompetens. Men även utbildningarna inom medarbetar- och ledarskap ger effekter och levandegörs i företagen.

Exempelvis berättas från Östergötlands delprojekt om hur företagsledningar, HR-representanter och arbetsledare har börjat märka en skillnad på sättet personalen är mot varandra. De anställda tänker till och har lättare att hantera konflikter på egen hand. Olika generationer har fått en större förståelse för skillnaderna mellan olika generationers uppfattningar inom arbetslivet och kan nu finna nya sätt att förstå varandra och arbeta tillsammans. Vidare, att samtliga företag känner att projektet har skapat ett tank kring hur man kan väva in utbildningsplanen i verksamhetsplanen, för att på så sätt underlätta planeringen inför kommande kompetensutvecklingsinsatser.

Projektet har gett dem möjligheter att jobba framåt och fokusera på rätt saker. Det är lätt att kompetensutvecklingsinsatser hamnar långt ner på prioritetlistan. Inte för att det inte är en viktig fråga, utan kanske snarare för att ingen äger den och aktivt jobbar med den. Företagsledningen är nu medvetna om att ägandeskapet är viktigt. Den som äger frågan och arbetar med den behöver däremot inte nödvändigtvis vara en och samma person.

Sari Lanninger, delprojektledare i Eskilstuna, berättar att höjd kunskap genom internutbildningar har lett till en högre kvalitet i genomförandet av arbetsuppgifter i företagen och därmed större kvalitetssäkring mot kund. Kurser inom till exempel företags ekonomi har lett till ett ökat engagemang bland medarbetarna och gett en gemensam förståelse kring företagets totala ekonomi.

Internutbildning kan vara ett sätt att möta kundernas växande krav på en särskild kompetens och där fokus kan ligga på företagsspecifik spetskompetens som genomförs på arbetsplatsen. Då synen har ändrats på arbetsplatslärande och företagsledningar ser värdet av att utbilda varandra, kan företagen i framtiden internutbilda både befintlig och nyrekryterad personal som har behov av att kompetensutvecklas.

Coronapandemin har påskyndat digitaliseringen som i sin tur påskyndat lärandet på arbetsplatsen. Tekniken för att digitalisera finns redan men det återstår att se hur den kommer att anpassas och användas. Internutbildningarna har varit av stort värde för företagen, i Eskilstuna projekten, det vill säga att lära varandra på ett planerat sätt. Handledarutbildningen ledde till faktiskt kunskap som direkt kunde omsättas i hur man lär ut till andra.

Effekter hos delprojektägarna

Region Västmanland kommer genom goda exempel från projektet kommunicera möjligheterna och fördelarna med att arbeta med kompetensutveckling och strategisk kompetensförsörjning, både på företagsnivå men också ur ett individperspektiv. Medverkande företag och individer kan agera som ambassadörer.

Regionen kommer vidare förvalta projektresultaten och lyfta in delar och fånga upp delar som kan vidareutvecklas eller vara inspel till nya insatsområden.

Analysen och nivåskattningen av utbildningarna gällande kvalifikationsnivåerna ser regionen som ett användbart underlag för att vidareutveckla dialog och samverkanen mellan utbildningsaktörer och arbetsgivare. I företagets val av utbildningar i analysen är det en tydlig övervikt på kompetensutvecklingsinsatser som ligger på kvalifikationsnivå 5 och 6, eftersom dessa nivåer bland annat tillgodoses av olika yrkeshögskoleutbildningar och kvalificerade yrkeshögskoleutbildningar kan insatser för att främja och öka kunskap om YH-systemet vara ett område för vidareutveckling.

Region Västmanland kommer integrera delar projektresultaten i det regionala utvecklingsuppdraget, det handlar om lyfta och vidareutveckla vissa utvecklingsområden som identifierats, till exempel de insikter som framkommit att företagets ledning behöver bygga kunskap kring hur de kan arbeta med strategisk kompetensförsörjning. Utifrån dessa lärdomar har bland annat en dialog med Almi inletts där både Region Västmanland och Region Örebro tillsammans med Almi undersöker hur deras verksamhet kan stötta företag i att utveckla sitt strategiska kompetensförsörjningsarbete.

Delprojekt Karlskoga slår fast att de nu efter projektets slut kommer att bära med sig lärdomar om bland annat

- Betydelsen av kompetenshöjande insatser
- Vikten av att förstärka sin egen organisations arbete med att närma sig ett mer systematiskt arbete kring arbetslivets kompetensförsörjning.
- Projektets funktion och roll i den ordinarie verksamheten.

Karlskogaprojektet ser också att de har en styrka i handledarutbildningen och att ge företagen utbildning/stöd i eget lärande. Vidare att YH-region kan ge kunskap till företagen om möjligheter till uppdragsutbildning. Något som skulle kunna utveckla samarbetet mellan företagen och YH och initiera kompetensutveckling och överföring av kompetens för företagen i kommunen.

Delprojekt Eskilstuna ser att de som utbildningsaktör/delprojektägare kommit närmare företagen och deras kompetensbehov. Projektet har därmed bidragit till att utveckla rollen som utbildningsmäklare, generellt och oavsett bransch. Något som de kan implementera i ordinarie yrkes vux.

Efter projektets slut kommer projektledaren i Eskilstunaprojektet att under en period delvis arbeta på Region Sörmland och delvis på kommunens vuxenutbildning som utbildningsmäklare för att därigenom kunna utveckla kommunens roll i det regionala sammanhanget. Regionen har under 2019 påbörjat ett arbete kallad Samverkan i Sörmland, SiS 1.0, och arbetet fortsätter nu i SiS 2.0, där fokus bland annat ligger på att implementera samarbetet mellan kommun och region gällande kompetensfrågor. Det kan till exempel handla om att få till en mer effektiv användning av utbildningsresurser i Sörmland.

Via branschforum ska en gemensam grund skapas mellan olika aktörer som kompletterar varandra, inte minst med näringslivet. Branschforum möjliggör sammankopplingar och omvärldsspaningar där fokus kan hållas på rätt saker utifrån reella kompetensbehov.

Samtliga företag i delprojektet har visat intresse av att medverka i ett eventuellt branschforum inom Elektronik efter projektslut. Där kan vi fortsätta träffas och lyfta kompetensbehov snabbare och uppdatera varandra kring kompetensförsörjningsfrågor.

För Region Uppsala ger projektet möjligheter till en egen kompetensutveckling och möjligheter till att bygga ett ömsesidigt förtroende med nya företag utifrån de regionala uppdragen. Rent organisatoriskt så är det delprojektägaren som kommer att ta hand om projektets lärdomar. Det vill säga forsknings-, innovations och näringslivsdirektören och övriga tjänstemän på avdelningen samt kompetensförsörjningsteamet inom HR den avdelning som processledaren för Teknikcollege tillhör.

Delprojekt Östergötland ser att de har utvecklat metoder och arbetssätt för att göra kompetenskartläggningar hos små företag och att Skill AB har fått erfarenheter från projektet som kan kanaliseras in i "Skill – training" skolan.

Projektet har inom Regional utveckling och Enheten för kompetensförsörjning väckt frågor om regionens eventuella roll som offentlig aktör inom specifika branscher, utifrån det uttryckta kompetensförsörjningsbehov/kompetensbrister som finns på arbetsmarknaden. Kan och ska regionen stödja till exempel kompetensutveckling – kompetensförsörjning genom projekt som riktar sig till enskilda företag? Med påföljande risk för snedvriden konkurrens och orättfärdiga konkurrensfördelar för företag som ges stöd? – Ett projektresultat är att den frågan nu kommer upp på det "regionala bordet".

Projektet har även visat på kapacitetsproblem inom enheten när det gäller att på ett strukturerat sätt ta hand om och analysera resultat från projektet. Ett problem som vuxit fram under projekttiden, då både omfånget av enhetens arbetsuppgifter förändrats, samtidigt som resurserna inte räckt till för att möta behoven. Även det här är något som enheten arbetar vidare med för att finna en lösning på.

Ett konkret, positivt resultat är att erfarenheter från projektet har implementerats i ett motsvarande ESF-projekt för besöksnäringen, som Region Västmanland är projektägare för. I det nya projektet finns också Region Östergötland med, genom Enheten för tillväxt och Visit Östergötland. I projektet har erfarenheter kring behovet av gemensamma upphandlingar, urvalskriterier av deltagande företag, med mera, kunnat tas om hand och vidareutvecklats från Smart kompetens.

● Kommentarer och tips

Framgångarna i Smart kompetens kan härledas till framförallt följande delar:

1. Ett systematiskt arbete med kompetenskartläggningen av anställda i företagen, kopplat till företagets respektive verksamhetsmål inom 3-5 år.
2. Ett intensivt, målmedvetet arbete av delprojektledarna med att stödja, ta fram och följa upp insatserna som gjordes tillsammans med företagen och utbildningsleverantörerna.
3. Arbetet som Add Gender genomförde inom breddad rekrytering och den avslutande rapporten som gick att omforma till ett verktyg för breddad rekrytering.
4. Ett idogt arbete hos projektets administrativa personal med att klara av deltagarrapporteringen till SCB.

Område 1 lade grunden för att bygga relation och förtroende mellan projektet och deltagande företag, men framförallt att sätta kommande utbildningsinsatser i ett för medarbetare och företag meningsfullt sammanhang.

Område 2, utan delprojektledarnas arbetsinsats skulle projektet aldrig kunnat nå uppställda utbildningsmål, medfinansieringskrav och nöjda företag! En enastående prestation!

Område 3, Add Genders genomförde nulägesanalyser av de deltagande företagen utifrån tre fokusområden: strategi och ledning, rekrytering, arbetsgivarvarumärke samt arbetsmiljö. Projektet kunde bland annat ta fram ett stödjande material för företag som vill påbörja eller fortsätta ett arbete med breddad rekrytering. Framförallt var det här ett så pass stort målområde som vi inte på egen hand kunde ta oss an.

Område 4, att leva upp till alla administrativa åtaganden som ett ESF projekt ställer är inte alltid lätt. Speciellt inte om själva redovisningssystemen inte är byggda för stora projekt. Med stöd av den uppbyggda kompetensportalen och ett idogt uppföljningsarbete så kunde vi tack vare envetna medarbetare även klara av deltagarregistreringen.

Som sagt, det här är ett stort projekt som genomfördes inom en mycket kort tidsrymd. Projektet rymde olika delprojektägare och operativa utförare, med olika ingångar i projektet och olika samhällsuppdrag. Det innebär naturligtvis också olika synpunkter och erfarenheter av att arbeta i ett projekt av den här naturen. Det finns således olika synpunkter på samarbetet som sådant inom Östra Mellansverige, till frågorna om projektet verkligen skulle ha legat inom den egna verksamheten, synen på samordning, projektadministration och redovisningssystem, med mera. För en mer detaljerad bild av de olika erfarenheterna och upplevelserna hänvisas till de avslutande kapitlen i respektive delprojekts rapport.

Som huvudprojektägare ser vi att det har funnits samordningsvinster i projektet, som exempelvis handlar om att vi inom projektet har kunnat stödja varandra när det gäller medfinansieringstid/ekonomi, utvärdering, administrativa system, med mera.

Mer skulle kunna ha gjorts när det gäller till exempel gemensam upphandlingar av utbildningsleverantör/ leverantörer, samarbeten mellan delprojekten och lärandet inom projektet. Samtidigt sätter två år och ett stort åtagande en tydlig ram kring vad som är möjligt att uppnå i ett projekt, utöver själva grundåtagandet.

Utifrån de erfarenheter som gjorts i projektet och som en sammanfattning av de råd som Smart kompetens vill ge till framtida ÖMS-projekt vill vi dela med oss av följande tankar. Den ena är att inför ett projektdeltagande behöver offentliga projektägare tydliggöra om projektet är kopplat till rollen som ”utförare” eller ”kapacitetsbyggare”. En ingång som bland annat har betydelse för vad projektägaren i sitt interna lärande ska fokusera på och hur resultaten ska tas om hand i den egna organisationen.

Den andra insikten är vikten av att lyfta fram och tillämpa de punkter som antogs av ÖMS-gruppens regionala utvecklingsdirektörer den 6 september 2019. Då antogs en checklista som stöd för att kunna avgöra om en projekttidé lämpar sig för ett ÖMS-samarbete eller om projektet bör förverkligas i någon annan form.

Dokumentet formulerar följande punkter:

NÄR kan det vara aktuellt

- Det finns en koppling mellan projekttidé och ett eller flera av de regionala uppdragen.
- Det går att identifiera mervärden för projektet som helhet och för dess delar med ÖMS-gemensamt perspektiv.
- Möjligheterna till lärande bedöms öka i en större geografi med samlade kompetenser och resurser.

VAD motiverar

- Varje region ska kunna fokusera på det som är mellanregionalt lika inom projekttidéns utvecklingsområde. Det vill säga, att om det finns olikheter i hur vi hanterar och arbetar med frågan i våra respektive regioner så ska det ändå finnas en gemensam yta som vi kan samarbeta kring och lära oss av inom projektet.
- Utvecklingsområdet för ett aktuellt projekt ska omfatta och beröra respektive region eller flera olika aktörer. Det vill säga, att det antingen kan drivas av enbart regionerna själva eller organiseras tillsammans med delprojekt.
- ÖMS-regionerna ser fler fördelar än risker med ett gemensamt projekt.
- Finansieringen är tillräcklig för att kunna bära huvudprojektledning, regional ledning och delprojekt.
- Alternativt, att finansieringen bär en gemensam huvudprojektledning med delprojekt över hela ÖMS-geografin.

Principer i planerings- och avslutningsfas för ÖMS-gemensamma projekt

Inom varje region finns en kapacitet och vilja att förbereda projektet organisatoriskt, inom sakområdet och i relation till det regionala utvecklingsuppdraget.

Inom varje region finns en vilja att lära och en kapacitet att omvandla det projektgemensamma resultatet i sakfrågan utifrån egna regionala behov.

Det finns en vilja att lära och en kapacitet hos regionens mottagare att hantera och koppla resultaten till ett mer generellt regionalt utvecklingsuppdrag.

Det finns en struktur som reflekterar och bearbetar den organisatoriska och administrativa kunskap som projektet genererat.

● Bilagor

Följande bilagor finner du på projektets hemsida:

<https://www.smartkompetens.com/resultat/>

- Samtliga delprojekts slutrapporter, inkl. resultatsammanställningar i form av bilagor
- Swecos avslutande utvärderingsrapport
- Framtaget stödmaterial;

Säkra din kompetensförsörjning – ett verktyg

Smart Kompetens – Ett svar på samhällsutmaningen



Region
Östergötland



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden



Region
Västmanland



Region Uppsala



Eskilstuna
kommun



KARLSKOGA
KOMMUN



Competence



SKILL



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Smart Kompetens
för industrin i Östra Mellansverige
- *Tillsammans stärker vi framtidens industri!*

Projektet Smart Kompetens syftar till att stärka kompetensen hos anställda inom industriföretag i Östra Mellansverige, samt bidra till att öka deltagande företags tillgång till arbetskraft med rätt kompetens.