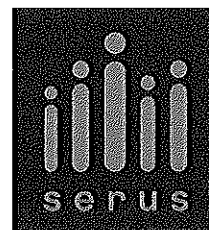


# SLUTRAPPORT

## ESF-projekt Dalalyft

Juni 2013



**Följeutvärderare:**  
PRANS Sofia



**Projektägare:**



## Sammanfattning

Dalalyft genomförs i Dalarnas län som ett kompetensutvecklingsprojekt riktat till solo- och mikroföretag, det vill säga företag med färre än 10 anställda. Projektet finansieras av Europeiska socialfonden (ESF) och ägs av Västerbergslagens Utbildningscentrum (VBU). Projektet vänder sig främst till anställda i solo-mikroföretag i samtliga kommuner i Dalarnas län. Planerad projekttid var 2010-02-01 till 2013-01-31, vilken sedan blev förlängd till 2013-12-31.

Syftet med projektet är att utifrån omvärldsförändringarna och därmed omställningsbehoven för målgruppen solo- och mikroföretagare, tydliggöra företagets behov av strategiskt avgörande kompetensutveckling. Detta ska uppnås genom att de anställda genomgår strategiska kompetensutvecklingsinsatser i form av utbildningar baserade på genomförd verksamhets- och kompetensanalys.

Denna rapport innehåller slutrapporten för Dalalyft fram till december 2012 och fokuserar på måluppfyllelse samt rekommendationer till projektets framtida arbete under 2013. Sammanfattningsvis kan sägas att Dalalyft har nått en hög måluppfyllelse och uppnått lyckosamma resultat kopplat till projektets syfte och målsättningar.

Framgångsfaktorer i projektet är det **efterfrågestyrda arbetssättet** som Dalalyft har utvecklat vilket har resulterat i ett brett kursutbud som utgår från företagets reella behov. den sammanlagda utvärderingen visar på att en faktor som gjort Dalalyft så lyckosamt är det breda kursutbudet som projektet erbjuder. **Pris/kvalité**, är en annan faktor som bidragit till Dalalyfts framgångar. Alla respondenter uppger att priset var en anledning av flera till att de valde att testa Dalalyfts kompetensutbildning. Som småföretagare finns sällan resurser till kompetensutveckling, genom Dalalyft har många företag fått möjligheten till detta, tack vare det förmånliga priset. En stor majoritet av företagen uppger också att kvalitén i förhållande till priset är mycket god. Att projektet **Utgår från företagets behov, är ytterligare en framgångsfaktor** där företagen anser att en stor fördel med Dalalyft är att de utgår från företagets behov vid anpassning av kurser. Utbudet känns enligt företagen väl anpassat och analyserat utifrån de behovsanalyser som gjordes i början av projektet.

För vidare utveckling under 2013 rekommenderar utvärderaren Dalalyft att utveckla arbetet med **tillgänglighet** så att fler företag/are får ökade kunskaper kring detta. Även arbetet med **jämställdhet** bör utvecklas så att det blir en integrerad del av hela

projektet. Vidare bör Dalalyft fortsatt arbeta med **strategisk påverkan** som blir en viktig del för projektets implementering och vidare överlevnad efter projektperiodens slut.

**Kompetenskartläggningen ur ett företagsperspektiv bör revideras** utifrån de kommentarer som framkommit vid djupintervjuerna. För att kartläggningen ska kunna användas exempelvis i Region Dalarnas arbete med kompetensplattformen bör den förfinas och utvecklas ytterligare. Utvärderingen visar på att företagens **attityder till lärande och kompetensutveckling** har förändrats för vissa av företagen och inte förändrats för vissa av företagen. Resultatet från enkäterna och resultatet från djupintervjuerna skiljer sig en del åt, flera av företagen uppger att de fått ökat intresse att kompetensutveckla sig ytterligare medan andra företagare menar att de fortfarande inte har någon långsiktig plan för kompetensutveckling i företaget.

1. Dalalyft.....	4
1.1 Projektets bakgrund.....	4
2. Om följeutvärderingen.....	4
3. Resultat.....	5
3.1 Projektmål.....	5
3.2 Kvalitativa mål.....	6
3.3 Kvalitativa utfall.....	6
3.4 Enkät till företagare (bilaga 1).....	6
3.4.1 Stor uppskattning av aktiviteterna.....	6
3.4.2 Konkreta effekter på ledarskapet .....	7
3.4.3 Bättre förmåga att kommunicera.....	7
3.4.4 Tidiga förändringar.....	7
3.4.5 Nyanställning och nya produkter.....	7
3.4.6 Försäljning och resultat.....	7
3.4.7 Röster från deltagande företagare.....	8
3.5 Enkät till anställda (bilaga 2).....	8
3.5.1 Nyttiga kurser.....	8
3.6 Effekter.....	9
3.7 Programkriterier.....	11
3.8 Tillgänglighet.....	12
3.9 Jämställdhet.....	13
3.10 Transnationalitet.....	14
4. Analys.....	14
4.1 Projektets huvudsakliga framgångsfaktorer.....	14
4.2 Utvecklingsområden.....	15
4.3 Jämförelse Affärskraft.....	17
4.4 Inför förlängningsdelen.....	18
4.5 Rekommendationer.....	21

# 1. Dalalyft

Dalalyft genomförs i Dalarnas län som ett kompetensutvecklingsprojekt riktat till solo- och mikroföretag, det vill säga företag med färre än 10 anställda. Projektet finansieras av Europeiska socialfonden (ESF) och ägs av Västerbergslagens Utbildningscentrum (VBU). Projektet vänder sig främst till anställda i solo-mikroföretag i samtliga kommuner i Dalarnas län. Syftet med projektet är att utifrån omvärldsförändringarna och därmed omställningsbehoven för målgruppen solo- och mikroföretagare, tydliggöra företagens behov av strategiskt avgörande kompetensutveckling. Detta ska uppnås genom att de anställda genomgår strategiska kompetensutvecklingsinsatser i form av utbildningar baserade på genomförd verksamhets- och kompetensanalys. Företagen erbjuds deltagande i projektet till en låg avgift, 1000 kronor per företag och med kompetensutveckling anpassad och paketerad utifrån företagens villkor. Utbildningarna utgår från de behov som identifierats hos solo- och mikroföretag i Dalarna. Ökade kunskaper om jämställdhetsintegrering och tillgänglighet är också av vikt i företagens utveckling. Projektet syftar även till att öka kunskapen och ge bättre förutsättningar för företagen att agera och konkurrera på en internationell marknad. Planerad projekttid var 2010-02-01 till 2013-01-31, vilken sedan blev förlängd till 2013-12-31.

## 1.1 Projektets bakgrund

Under 2009 lyste ESF-rådet (förvaltande myndighet för Europeiska socialfonden, ESF) i regionen Norra Mellansverige ut medel för projekt med inriktning på kompetensutveckling till anställda i solo- och mikroföretag. Tre projekt, ett var i regionens tre län, beviljades medel för detta syfte. Projekten är speciella i det avseendet att de har löpande rekrytering av deltagare under projekttiden, i motsats till det vanliga förfarandet med utvalda projektdeltagare vid projektstart. De flesta ESF-projekt baseras på någon slags förprojektering eller mobiliseringsfas för kartläggning och riggning av projektet. Så var inte fallet för de tre "solo- och mikroprojekten" som istället påbörjade sin verksamhet utan djuplodande förstudie. Istället byggdes projekten på tidigare erfarenheter från ESF-projekt i början av programperioden.

## 2. Om följeutvärderingen

Följeutvärdering, eller *on-going evaluation* är något som under de senaste åren har blivit allt vanligare i olika sammanhang, däribland inom Europeiska socialfonden. Fokus ligger på löpande utvärdering och lärande som hjälp både för programmets och för projektverksamhetens ständiga förbättringar. Huvudsyftet med utvärderingen är att projektet ska få ytterligare ett verktyg som kan vara till hjälp för att uppnå målsättningarna och utveckla projektet. Följeutvärderingen förutsätter att utvärderaren arbetar nära projektet.

Följeutvärderingen av Dalalyft startade i maj 2010 då projektet pågått i ungefär fyra månader. Fram till tidpunkten för denna slutrapport har följeutvärderarna bland annat levererat ett antal arbetsrapporter, en halvtidsrapport samt deltagit vid styrgruppsmöten samt möten för erfarenhetsutbyte mellan Företagsam X, Dalalyft och Affärskraft Värmland. (Företagsam X är nedlagt). Det har även skett regelbundna möten och samtal mellan följeutvärderarna och projektledaren. Arbetet sker med syftet att löpande stötta och återföra information till projektledningen samt att löpande utvärdera projektet.

## 3. Resultat

### 3.1 Projektmål

- *800 individer ska genomgå kompetensutveckling i enlighet med de behov som framkommit i behovsanalys kopplat till företagets omställningsarbete och i det sammanhanget genomförd validering av tidigare kunskaper.*

Målet anses vara väl uppfyllt, då över 800 individer har registrerats i projektet och genomgått såväl behovsanalys som kompetensutveckling.

- *Lika många män som kvinnor ska ha genomfört kompetensutvecklingsinsatser.*

Målet anses vara uppfyllt då 54 % kvinnor och 46 % män genomfört kompetensutvecklingsinsatser. Läs mer om projektets resultat och arbete med

jämställdhetsintegrering under avsnitt 3.9.

- *Samtliga deltagande företag ska uppleva att kompetensutvecklingen bidragit till att underlätta företagets behov av utveckling och omställning.*

Detta mål anses vara mycket väl uppfyllt då både enkäter och intervjuer visar på detta. Hela resultatavsnittet behandlar detta mål och visar på stor måluppfyllelse.

- *Samtliga företag ska uppleva att de fått ökad kunskaper i jämställdhetsintegrering och tillgänglighet.*

Detta mål anses vara på väg att uppfyllas, dock är respondenternas svar spretiga, enligt den enkät (bilaga 1) som företagarna har deltagit i svarar 41 % en etta (på en skala från 1-5 där 1= instämmer inte alls och 5= instämmer helt) på frågan huruvida Dalalyft har bidragit till att förbättra situationen avseende jämställdhet på företaget. 39 % av de tillfrågade svarar en trea på samma skala. Avseende tillgänglighet svarar exempelvis endast 3 % av de anställda (bilaga 2) att de deltagit i kurser kopplade till tillgänglighet och 30 % svarar en etta (på en skala från 1-5 där 1= instämmer inte alls och 5= instämmer helt) på frågan huruvida Dalalyft har bidragit till att förbättra situationen avseende jämställdhet på företaget. 36 % av de tillfrågade svarar en trea på samma skala. Målet är ännu inte helt uppfyllt då även intervjuerna med deltagande företag visar på att majoriteten inte har arbetat med jämställdhet och tillgänglighet och att vissa saknar kunskaper kring detta. Läs mer under avsnitt 3.8 och 3.9.

- *Ett nätverk per bransch har bildats som kommer att samarbeta även efter projektet slut.*

Under projektets gång har det visat sig att företagen är mer intresserade av ämnesövergripande nätverk än branschspecifika nätverk. Nätverk har startats både i Särna och i Falun, med karaktären ämnesövergripande nätverk. Dessutom finns i dagsläget flera nätverk som har startats på eget initiativ av de företag och anställda som deltagit i vissa kurser och på så sätt känt ett behov av att fortsätta att mötas i samma konstellationer. Målet anses vara uppfyllt då Dalalyft anpassat målet till företagets behov och därefter bildat passande nätverk.

- *Att hälften av deltagarna upplever att de fått ökad kännedom om möjligheter till internationalisering, och att 10 % av dessa fortsätter att ha kontakt med Enterprise Network.*

Målet anses vara uppfyllt, 45 % av de tillfrågade svarar att de på något sätt instämmer i att Dalalyft bidragit till att företaget ser möjligheter och vill expandera på internationella marknader. Några har redan tagit steget. Det är 5 %, av de tillfrågade, 6 företag, som

anser att medverkan i Dalalyft har bidragit till att företaget har expanderat på internationella marknader, medan 9 företag, 7 % av de tillfrågade, anser att projektet har bidragit till att företaget har stärkt sitt engagemang på internationella marknader. Det tar ofta tid för små företag att utveckla sin internationella marknad, och att så pass många företag på så kort tid har utvecklat sin internationella aktivitet positivt är ett gott betyg till projektet.

### 3.2 Kvalitativa mål

- *Utbildningarna skall genomföras på företagets villkor vad beträffar innehåll och upplägg i tid och rum. Detta innebär att utbildningarna blockläggs och genomförs med rullande intag och med geografisk spridning. För att alla i länet ska ha samma möjligheter att delta i utbildningarna kommer de att erbjudas i olika former: lärarledd undervisning i små eller stora grupper, distansutbildning, seminarier, hemuppgifter.*

### 3.3 Kvalitativa utfall

Under vintern 2012 genomfördes två enkätundersökningar, en till deltagande företagare (127 respondenter) och en till anställda (67 respondenter) som genomgått kompetensutbildningar inom ramen för Dalalyft. Under våren 2013 kompletterades enkäterna med 10 djupintervjuer. Enkäterna och de kompletterande djupintervjuerna visar att det kvalitativa målet är väl uppfyllt. Nedan följer utvalda delar från utfallet. Sammanställning av enkäten till företagarna bifogas rapporten som bilaga 1, enkäten till anställda bifogas rapporten som bilaga 2 och intervjuguiden för djupintervjuerna bifogas rapporten som bilaga 3.

### 3.4 Enkät till företagare (bilaga 1)

126 företagare har svarat på enkäten, (bilaga 1) varav 67 % är kvinnor. En stor majoritet av de företagare som svarat var 35-54 år. Ungefär hälften av respondenterna var ensamföretagare och hälften av respondenterna hade mellan 2-9 anställda. 10 personer, 8 %, hade utländsk bakgrund. Hälften av de företagare som svarade deltog i kurser under år 2011 medan i stort sett alla deltog under 2012. Flest deltog i kurserna marknadsföring & sälj, sociala medier, ledarskap samt it/data. Lönsam tillgänglighet och affärsspråk är det däremot färre som deltagit i.

#### 3.4.1 Stor uppskattning av aktiviteterna

Enkätsvaren visar att företagarna (bilaga 1) är mycket nöjda med de aktiviteter som



Dalalyft har erbjudit. Hela 90 % anser sig mer eller mindre vara nöjda med företagets deltagande i Dalalyft. 42 % instämmer helt i detta påstående. Det är en klar majoritet, 86 procent, som mer eller mindre instämmer i att kurserna motsvarade företagets utbildningsbehov. En mycket stor majoritet anser att kostnaden för deltagande i kurserna är mycket låg i förhållande till kvaliteten. Dalalyfts ambition att vara flexibel och anpassa upplägget av kurserna avseende plats, tidpunkt och omfattning till företagens arbetssituation, har fungerat bra. Nästan alla instämmer att så är fallet i mer eller mindre utsträckning. 87 % anser att Dalalyft på något sätt har bidragit till att man när projektet tar slut känner sig inspirerade att göra ytterligare investeringar avseende företagets kompetensutveckling.

### **3.4.2 Konkreta effekter på ledarskapet**

Dalalyft har skapat konkreta effekter för företagarnas ledarskap. Över 90 % av företagarna svarar att de på något sätt har fått ett ökat intresse för att lära sig nya saker. Ett positivt resultat är också att 80 % anser att de på något sätt klarar sina arbetsuppgifter bättre efter att ha medverkat i Dalalyfts kurser.

Även ledarskapet har utvecklats eftersom 76 % anser att deltagandet i Dalalyft på något sätt har bidragit till att de trivs bättre och har blivit mera motiverade att leda företaget. Hela 80 % instämmer i att Dalalyfts kurser på något sätt har bidragit till att företaget utvecklats.

### **3.4.3 Bättre förmåga att kommunicera**

Företagarnas förmåga att kommunicera och dela med sig har ökat. 74 % anser att Dalalyft på något sätt har bidragit till att de har fått ökat självförtroende att representera och berätta om företaget. 77 % anser att de efter kurserna på något sätt delat med sig av sina nya kunskaper till andra. Nära hälften anser att projektet har bidragit till att företaget har förbättrat sin kommunikation med omvärlden. Drygt hälften har inspirerats till att använda sociala media för företaget. Facebook är det alternativ som lockat de flesta men många har också ökat sin användning av Google. Även Twitter, bloggande, Youtube och LinkedIn har upptäckts av flera.

### **3.4.4 Tidiga förändringar**

Trots att de flesta deltog i utbildningar först under år 2012, kan man redan nu se ett antal konkreta förändringar. Hälften av de som svarat anser att medverkan i Dalalyft har bidragit till att företagets arbetsklimat har förbättrats och hela 27 % av de företag som svarat anser att medverkan i Dalalyft bidragit till att företaget genomfört en

organisationsförändring. Att över en fjärdedel av företagen stimulerats till förändringar efter en kort tid är något som vi som utvärderare är mycket positiva till.

### **3.4.5 Nyanställning och nya produkter**

Dalalyfts bidrag till en ökad sysselsättning är än så länge mer marginella. Fem av de företag som svarat, motsvarande 4 %, säger att medverkan i Dalalyfts kurser bidragit till att företaget har anställt ytterligare medarbetare. Processen att anställa personal är ofta lång för ett litet företag, och att fem företag så snabbt inspirerats till nyanställning är positivt enligt utvärderarna. 33 % anser även att medverkan i Dalalyft har bidragit till att företaget utvecklat nya produkter, tjänster eller affärsområden, vilket vi också anser är positivt.

### **3.4.6 Försäljning och resultat**

Enligt enkäten anser 13 % att medverkan i Dalalyft har direkt bidragit till att företaget ökat sin försäljning medan nära hälften av de som svarat är osäker på den frågan. Men det tar ofta tid för ett företag att märka direkta försäljningseffekter efter en utbildning och att flera företag ändå direkt märkt en positiv utveckling är ett bra resultat. 14 % anser vidare att medverkan har bidragit till att man ökat sin omsättning. Något fler, 17 % anser att medverkan i Dalalyft har bidragit till att företaget har ökat sin lönsamhet medan hälften är osäkra. Återigen, att så pass många företag på så kort tid upplever sig ha ökat sin omsättning är ett positivt resultat.

### **3.4.7 Röster från deltagande företagare**

De företagare som intervjuats har samtliga deltagit på flera utbildningar. De uppger att kostnaden är mycket låg (1000 kronor) och detta är bra i början, eftersom de då som företagare lockas att delta. Däremot när de ser att utbildningarna är givande så är man beredd att betala mer för insatserna. Någon speciell summa har inte nämnts av någon. Samtliga företagare uppger det som mycket bra att kurserna genomförs som halvdagsutbildningar. Populära kurser har varit t.ex. ekonomi, marknadsföring och Facebook. Här skulle några av företagen gärna se möjligheter till uppföljning, t.ex. från utbildningen i Facebook. Det finns också önskemål om fortsättningskurser i t.ex. webshop och websälj.

Företagen lyfter specifikt fram olika samarbetsinsatser mellan företagen som deltagit i gemensamma kurser på en ort, "man vill fortsätta att stötta varandra". Om en fortsättning är möjligt så vittnar samtliga företagare om att halvdagskurser är det bästa sättet. De

flesta företagen är mycket imponerade av kursledarens förmåga att förmedla konkreta exempel och användbar kunskap. Flera företagare beskriver hur de använt kunskaperna i t.ex. ekonomi direkt efter kursens avslut.

## **3.5 Enkät till anställda (bilaga 2)**

Enkäten till de anställda har besvarats av 67 personer och ger en fingervisning om vad de personer som deltagit i aktiviteterna anser. De som svarat är i stor utsträckning anställda i de större företag som deltar i projektet. 58 % kvinnor och 42 % män har svarat och 5 personer har utländsk bakgrund. De flesta har deltagit i kurser under 2012. Det är kurserna i ledarskap respektive marknadsföring & sälj som flest deltagit i, följt av social medier och IT/data.

### **3.5.1 Nyttiga kurser**

De anställda är nöjda och 84 % anser att kurserna varit till personlig nytta. 73 % anser att kurserna på något sätt bidragit till att man känner sig mera motiverad och trivs bättre i företaget. Lika många anser att medverkan i Dalalyft bidragit till att man klarar av nuvarande arbetsuppgifter bättre. Att medverkan i projektet på något sätt bidragit till att man har lättare att klara av utvecklings- och omställningsprocesser i företaget är det 67 % som upplever. Kurserna har uppenbarligen gett konkreta effekter på arbetsplatserna eftersom hela 89 % anser att de har reflekterat över hur kunskapen ska kunna komma till nytta i det dagliga arbetet. Över 90 % anser att medverkan i Dalalyft på något sätt bidragit till att man har fått ett ökat intresse för att lära sig nya saker i arbetet. 76 % anser att projektet medverkat till att man känner sig bättre rustad på arbetsmarknaden. Hela 85 % uppger att de när de kommit tillbaka till arbetsplatsen efter genomgången kurs diskuterat det som utbildningen handlade om. Även bland medarbetarna som inte gått någon kurs genom Dalalyft har intresset för kommunikation ökat.

En person anser att deltagandet i Dalalyft bidragit till att de fått högre lön, medan 12 % anser att de har fått ökat ansvar på jobbet. Eftersom flertalet personer deltog i kurser under 2012 är det rimligt att det tar tid innan effekter på lön och ansvar slår igenom fullt ut vilket medför att vi inte kan uppskatta kursens fulla effekt gällande lön.

## **3.6 Effekter**

Effekter som enskilda företagare beskriver är att de tack vare att många i

personalgruppen genomgått Dalalyfts utbildningar fått ett bättre arbetsklimat i och med att personalen känt att de fått personlig utveckling. Andra effekter som enskilda företagare nämner är större intresse från den andra företagspartnern, sagt av en företagare som driver företaget tillsammans med en kompanjon. Mer framträdande effekter där flera av de intervjuade uppger att de upplevt förändring är mersmak på fler kurser, större kundgrupp och ökad lönsamhet, dessa beskrivs nedan. Ytterligare effekter som beskrivs nedan, är företagets syn på lärande och kompetensutveckling i företaget och nyttan med kompetenskartläggningen. Företagets syn på dessa effekter är något mer spretiga och uppvisar både positiva och negativa förändringar, en skillnad som även framkommer då enkäterna jämförs med svaren i djupintervjuerna, svaren är spretiga och skiljer sig åt.

- Mersmak på fler kurser

Flera av de intervjuade uppger att de tack vare att de gått en kurs insett och förstått vikten av att gå fler kurser. Genom att titta på befintligt kursutbud uppger flera av företagen att de har insett att "den här kursen kanske vi också behöver" eller inspirerats till att söka ny kunskap kring vissa områden. Även om de väljer att inte gå kursen har utbudet bidragit till ett nytänkande hos företagen.

*"Dalalyft var hos oss för en annan utbildning och när vi diskuterade vilka kurser de hade så insåg jag att den här utbildningen finns, den skulle ha varit bra nu när jag satte priser, så nu inser jag att jag behöver mer, man får mersmak."*

- Större kundgrupp

En företagare beskriver att tack vare kompetensutbildningen från Dalalyft har företaget arbetat aktivt med tillgänglighetsfrågor och därmed anpassat både butik och arbetssätt och på så sätt nått ut till de kunder som har någon typ av behov som kräver tillgänglighetsanpassning. Företagaren beskriver effekten så här;

*"Vi har ökat tillgängligheten genom att installera en hörslinga, handikappanpassa butiken, handikappanpassa parkeringen. Vi har fått en större kundgrupp, även fått utbildningar av tillgänglighetskonsulten om bemötande. Det är vår största grej, något vi aldrig sett eller tänkt på förut. Blir bara roligare och roligare, finns hur mycket som helst att göra. I och med att vi har ökat kundgruppen, har vi nog även ökat omsättningen."*

*"Jag gick sociala medierkursen, har fått mycket större bredd än innan. Fler gillare på*

*Facebook. Jag hoppas och tror på fler kunder tack vare Facebook."*

- **Ökad omsättning**

Flera av de intervjuade företagen beskriver att de ökat sin omsättning tack vare att de låtit flertalet eller alla anställda genomgå kurser i ekonomi. De anställda får mer inblick i hur ekonomin fungerar och vad saker och ting kostar, även de anställda som inte arbetar direkt mot kunden har stor nytta av kompetensutvecklingen menar företagarna. En företagare säger så här;

*"Det vi också har sett är att våra tekniker blivit bättre på att ta betalt, ökat lönsamheten, mer insyn i hur det fungerar, pengar in och pengar ut."*

En annan företagare beskriver att det nu finns ett större intresse från medarbetarna att göra ett bra jobb, *"efter kompetensutvecklingen förstår de hela sammanhanget i företaget"*. Företagaren menar att *"de anställda förstår vilken betydelse man har som anställd och detta kan i sin tur leda till fler kunder och ökad omsättning"*.

Ytterligare en företagare menar att Dalalyfts kompetensutveckling har fått dem att inse vikten av att marknadsföra sig på rätt sätt;

*"Vi har kommit mycket närmare kunden, vi ser på marknadsföring på ett annat sätt, vi var nöjda innan, nu har vi efter Dalalyft förstått att vi behöver vara mer aggressiva i marknadsföringen. Vi ökar omsättningen hela tiden, ökar fler kunder hela tiden."*

- **Attityder och syn på lärande och kompetensutveckling**

En viktig fråga som ställdes vid djupintervjuerna var huruvida företagen tack vare insatserna från Dalalyft på något sätt förändrat sin attityd till lärande och syn på kompetensutveckling. De intervjuade är spretiga i sina svar, några har upplevt en förändring i och med att de genom Dalalyfts utbud fått upp ögonen för fler kurser, även enkäterna till anställda och företagare (bilaga 1 och 2) visar att många tack vare Dalalyft har blivit inspirerade att lära mer. Några uppger att de inte har någon uttalad tanke om fortsatt kompetensutveckling eller framtida strategi för hur företagets ska utvecklas.

*"Nej det är ingen skillnad mot innan Dalalyft, vi tänkte lite kompetensutveckling redan innan"*.

*"Jo det har förändrats lite, när man har gått en utbildning och tycker att det har gett något så ser man att det här hade varit bra om vi hade gjort det något tidigare."*

*"Vi tycker att kompetensutveckling är jätteviktigt, men det är dyrt, vi hade nog inte gjort någon kompetensutveckling om inte Dalalyft hade erbjudit kurserna till ett så bra pris"*

*"Absolut så har Dalalyft förändrat vår syn på kompetensutveckling, jag skulle gärna sätta mig ner och göra en långsiktigt kompetensplan för mitt företag."*

- **Nyttan med kompetenskartläggningen**

I samband med djupintervjuerna som genomfördes med 10 företag framkom att majoriteten av respondenterna ansåg att kompetenskartläggningen behövde utvecklas och förfinas. (Ett arbete som pågått och pågår sedan sommaren 2011, dock ännu inte lanserat för målgruppen). Många menar att analysen inte svarade upp mot deras förväntningar då många ansåg att analysen var alltför enkel och resultatet från kartläggningen var redan sådant som företagaren kände till. Däremot menar flera av de intervjuade att analysen är ett bättre instrument för de som precis startat upp sin verksamhet och behöver hjälp med grundläggande faktorer såsom vision, affärsidé och målgrupp.

*"Hade andra förväntningar, jag trodde analysen skulle vara mera djupgående, jag hade redan haft den diskussionen innan. Blev som jag själv hade analyserat fram, hade haft en förväntan om att det skulle vara mer i detalj. För mig blev det inte någon riktig analys."*

*"Nej, kompetenskartläggningen fungerade inte för mig, den blev för basic"*

*"Företagsanalysen var inte bra därför att den gav inget nytt, den upprepade bara det jag själv visste, det skulle varit en högre nivå, jag har redan ställt mig själv dessa frågor i min uppstart. Nu vill man ta det till en annan nivå, analysera där man är nu. Kändes mer som en uppstartsanalys för nyföretagare."*

### **3.7 Programkriterier**

**Innovativ verksamhet** är en stor del av projektet i sig då utlysningssomgången var specifikt riktad gentemot kompetensutveckling för solo-mikroföretag, något som tidigare inte testats i en sådan riktad utlysning. Specifikt för Dalalyft och dess systerprojekt Affärskraft är att projekten har genomförts med löpande intagning av deltagare istället för som brukligt är inom ESF-projekt, att samtliga deltagare finns med från start. Dalalyft och Affärskraft påbörjade även sina projekt direkt utan någon inledande förstudie. Dalalyft har under projektets gång haft som ambition att hitta nya innovativa metoder och verktyg

som gynnar de anställda, dels på individnivå, men även metoder och verktyg som gynnar länets utveckling i stort, kopplat till kompetensutveckling.

Dalalyft har visat på innovativitet och flexibilitet när det gäller utformning och utförande av kompetensutvecklingsinsatser, dels har utbildning erbjudits i små eller stora grupper, seminarier eller andra typer av sammankomster och dels har utbildningarna spridits geografiskt, allt för att utgå från företagets behov. Dalalyft har även utvecklats till att under projektets gång även genomföra företagsinterna utbildningar, dessa genomförs ute på aktuellt företag och skräddarsys efter önskemål från företagen. Dessutom påbörjade Dalalyft sommaren 2011 ett arbete med att utveckla det kompetenskartläggningsverktyg som projektet använder sig för kartläggning ute hos företagen. Som det såg ut 2011 var kartläggningen väldigt basic (något som också framkommer hos en majoritet av de intervjuade) och Dalalyft ansåg att förbättringar var nödvändiga för att skapa ett mer användbart verktyg.

Ett annat viktigt inslag i Dalalyfts flexibilitet och innovativitet är en metod som projektet har utvecklat under 2012 och planerar att lansera i början av 2013, Next Generation Learning (NGL), som handlar om pedagogisk utveckling och förnyelse med hjälp och stöd av tekniska hjälpmedel. Det ökar flexibiliteten och ger kursdeltagarna än bättre möjligheter att bedriva studierna när det passar dem bäst. Dalalyft har börjat använda molntjänster, till exempel Google+, Youtube m.m. allt mer, vilket ytterligare stärker spridning och tillgänglighet. Ett positivt exempel är att Dalalyft har utvecklat en kommunikationsplattform för erfarenhetsutbyte och dialog med och mellan kursledare. Det gör att kursledarna snabbt delar med sig av sina erfarenheter av utbildningarna till kursdeltagare. Ett annat exempel på effektivisering är att projektledningen utvecklar och regelbundet använder en kommunikations- och lärplattform i molnet för att effektivisera tidsanvändningen och minska miljöpåverkan. Dessa nya tekniska metoder används också för att coacha deltagarna utan att behöva resa till dem. Dalalyfts vision är att med hjälp av detta arbetssätt, NGL utveckla framtidens lärplattform.

**Samverkan** har genom hela projektiden varit av vikt för Dalalyft. Dalalyft har genom att ha ett antal strategiskt valda nyckelaktörer engagerade i projektet arbetat för samverkan. Dessa nyckelaktörer ska bidra till goda resultat, ett kontinuerligt lärande samt tillvaratagande och spridning av erfarenheter. Samverkan med transnationella aktörer utvecklas under hösten 2011 och framåt. Dalalyft arbetar ständigt med att hitta nya former för samverkan, exempelvis genom sociala medier. Samverkan diskuteras fortlöpande med ex. Företagarna Dalarna, Dalawux, Dalakompetens, Näringslivskontor

samt AF och deltagande företag, m.fl., angående rekrytering, övergripande kompetenser, utveckling av kursinnehåll, NGL, arbetsplatsförlagt lärande, långsiktigt hållbara lösningar, m.m. Samverkansmöten har under projektets gång hållits med andra ESF-projekt, liksom med systerprojektet Affärskraft. För att se närmare på likheter och skillnader mellan Dalalyft och Affärskraft, se avsnitt 4.3.

### 3.8 Tillgänglighet

Det är tydligt genom Dalalyft vilken betydande effekt insatser inom jämställdhet och tillgänglighet kan få om frågorna lyfts fram på riktigt. Genom att projektteamet hade kompetens och intresse av frågor kring tillgänglighet har projektet också arbetat intensivt med dessa perspektiv genom hela projektperioden. Detta har också gett reella resultat och har lett till många viktiga lärdomar för projektet. Företaget Avesta Data, har bestämt sig för att bli Dalarnas mest tillgängliga butik. De lyfts ofta fram som talande exempel på vad som är möjligt att göra om kompetensen kring att arbeta tillsammans med personer som har en funktionsnedsättning stärks.

Det bör också noteras att Dalalyft, med stöd av processtöd för Tillgänglighet, har lyfts fram på ett mycket positivt sätt också i nationella och internationella sammanhang gällande tillgänglighet. Dalalyft har också tillsammans med processtödet för tillgänglighet tagit fram ett strategidokument för tillgänglighet där målet är att ge företagen ökade kunskaper hos företagen så att de ser nyttan med att anställa personer med funktionsnedsättning. Strategin innehåller många aktiviteter som syftar till att öka informationen hos de deltagande företagen, arbetet har varit mycket lyckosamt, strategin bifogas slutrapporten.

Utvärderaren vill dock göra projektet uppmärksam på att arbetet med tillgänglighet är en långsiktig process som hela tiden bör utvecklas. En enkätundersökning till deltagande företag specifikt riktat kring tillgänglighet har gjorts och denna har även kompletterats med djupintervjuer där frågor om tillgängligheten ställdes. Enkätundersökningen visar på goda resultat, exempelvis uppger 32 % av de svarande att de fått ökad kunskap om vad tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning innebär, 17 % svarar att Dalalyft har inspirerat dem att anställa fler personer med funktionsnedsättning och 58 % svarar att de är intresserade av en fördjupad utbildning om tillgänglighet kopplat till lönsamhet.

Däremot visar inte enkätundersökningen som vi tidigare har nämnt (där vissa frågor kopplat till tillgänglighet finns med) på samma goda resultat. Endast 6 % av de tillfrågade



(både företagare och anställda) uppger att det gått en kurs i tillgänglighet. 39 % av de tillfrågade företagsledarna uppger att de inte alls blivit mera medvetna om tillgänglighetsanpassning på företaget, medan siffran är 33 % bland de anställda som svarat på frågan. Även djupintervjuerna visar på en annan bild än den specifika enkätundersökningen kopplat till tillgänglighet, åtta företag av tio svarar i djupintervjuerna nej på frågan om de i Dalalyft arbetat med frågor kopplat till tillgänglighet.

*"Jag har jobbat lite med tillgänglighet innan, men det är inte tack vare Dalalyft, däremot kan man ju få lite tankar när man ser att det finns med i kursutbudet"*

*"Det har varit väldigt lite prat om både tillgänglighet och jämställdhet tycker jag"*

*"Här brister min egen kompetens och intresse, jag har inte gått några kurser i tillgänglighet i Dalalyft, men det finns ju massor man skulle kunna göra kopplat till tillgänglighet".*

Att svaren i enkäten och svaren i djupintervjuerna skiljer sig åt en hel del är viktiga aspekter för projektet att ta med sig. Även om projektet har kommit en lång väg kring arbetet med tillgänglighet återstår fortfarande en hel del att arbeta med för att nå ännu fler företag/are. Projektet uppmanas att i förlängningsdelen arbeta aktivt med att sprida information om tillgänglighet till fler företag. Och också få med tillgänglighetsaspekten som en integrerad del i samtliga utbildningsinsatser och i samtliga projektaktiviteter.

### 3.9 Jämställdhet

Projektledningen har under hela genomförandedelen arbetat aktivt med jämställdhetsfrågan och även tagit hjälp av processtödet för jämställdhetsintegrering. Projektet har eftersträvat en jämn könsfördelning i styrgrupp och referensgrupp, något som också har efterlevts och skapat en bra dynamik i dessa båda grupper. Projektet har också eftersträvat en jämn könsfördelning bland deltagande företag och nedan följer könsuppdelad statistik kopplat till deltagande företag som Dalalyft tagit fram till och med 29/11-2012;

- Av 401 företag som registrerat sig i Dalalyft ägs 55 % av företagen av kvinnor (222 st.) och 45 % av företagen ägs av män (179st)
- Totalt har 1029 personer anställda i solo- och mikroföretag registrerats med namn

*i Dalalyft. 54 % av de anställda är kvinnor (553st) och 46 % av de anställda är män (476st)*

- De totalt genomförda kurstimmar i Dalalyft har utnyttjats av: 60 % kvinnor 40 % män*
- Av de 100 deltagare som gått flest utbildningstimmar i projektet är 82 % kvinnor och 18 % män*

Det som man kan se av statistiken är att Dalalyft lyckats väldigt bra med sitt mål, att uppnå en jämn könsfördelning i antalet deltagande företag. Det som sticker ut lite grann är att hela 82 % kvinnor har gått flest utbildningstimmar i projektet, medan motsvarande siffra för männen är 18 %. Möjligen skulle detta kunna härledas till att något fler kvinnor är registrerade i projektet, 553 kvinnor mot 476 män, SCB:s statistik från 2012 säger att fler kvinnor än män har högre utbildning och att detta faller ut på så sätt att de som har högre utbildning i större utsträckning väljer att ytterligare utbilda sig. Även faktorer såsom att kvinnor har ett större eget intresse för utbildning kan ligga bakom siffrorna.

Det är också viktigt att visa på hur deltagande företag har tagit till sig frågor kopplat till jämställdhetsintegrering. Dels har en enkät genomförts (bilaga 2) där de anställda fick frågan om de tack vare Dalalyft blivit mer medvetna om situationen kopplat till jämställdhet på arbetsplatsen. Där svarade 30 % inte alls, medan 36 % svarade en trea på en skala mellan 1-5 där 1= instämmer inte alls och 5= instämmer helt. Av företagsledarna (bilaga 1) svarade 41 % inte alls, medan 39 % svarade en trea, samma skala som ovan. Vid djupintervjuerna som genomfördes svarade 8 företag av tio nej på frågan om de tack vare Dalalyft arbetat med jämställdhetsfrågor i företaget.

*"Nej, inte tack vare Dalalyft, vi är ju bara tre personer, ganska svårt att arbeta med jämställdhet då".*

*"Vi har inte gått någon kurs kopplat till jämställdhet, vi är ett litet företag. Däremot kan man få tankar när man läser ett kursutbud, även om man inte går kursen så kan man få sig en tankeställare."*

Svaren från de deltagande företagen visar på att det finns mycket för projektet att arbeta med för att utveckla kunskapen kring jämställdhet. Dalalyft har inte erbjudit några kurser kopplat till jämställdhet, men däremot ingår både jämställdhet och tillgänglighet i de uppstartskurser som alla deltagare genomgår. Många av respondenterna är av uppfattningen att det inte går att arbeta så mycket med jämställdhet eftersom de är så få

anställda i företaget, en uppfattning som bör ändras. Projektet har arbetat bra med könsfördelning och statistik men uppmanas nu att föra ner arbetet på företags/individnivå för att nå effekter bland företagen och dess anställda, troligtvis behöver företagen påminnas om arbetet med jämställdhet då uppstartskurserna för många av företagen skedde så tidigt som 2010 eller 2011. Jämställdhet bör vara en integrerad del av hela projektet.

### **3.10 Transnationalitet**

Dalalyft har sedan starten av projektet haft en tydlig ambition om att också arbeta med ett europeiskt mervärde. I samband med att projektets begärda förlängning beviljades så stärktes också insatserna för transnationellt utbyte i projektet.

En längre tids dialog med Högskolan i Gent, Belgien, har förts och nu under juni 2012 har detta utmynnat i ett konkret utbyte, då Dalalyft i juni 2012 besökte Belgien och Högskolan i Gent. De kontakter som knöts vid besöket ledde till ett fortsatt samarbete och erfarenhetsutbyte som primärt kommer att fokusera på arbetsplatsförlagt lärande, kompetensbehovsanalyser, utvecklandet av en digital lärplattform, och Next Generation Learning (NGL). Ett "letter of intent" undertecknades, samtidigt ansökte och beviljades Högskolan i Gent projektmedel och projektet LeGenD skapades.

Under 2013 fortsätter det transnationella samarbetet med LeGenD och Gent besöker i april 2013 Dalarna och Dalalyft, även Dalalyft planerar att besöka Gent. Dalalyft hoppas kunna bidra med erfarenheter kopplat till bland annat tillgänglighetsaspekter och analysarbete, medan Gent hoppas kunna bidra med kunskaper kring arbetsplatsförlagt lärande och utbildning över generationsgränserna.

Härutöver finns också en samverkan med BizLearn.net som är ett europeiskt nätverk som samverkar i ett Life Long Learning projekt. Fokus i projektet är vuxnas lärande kopplat till ny teknik.

## **4. Analys**

Utifrån resultaten som finns beskrivna under avsnitt 3 följer nedan ett resonemang och en analys kring projektets framgångsfaktorer samt vilka områden som projektet behöver arbeta mer med. Bland annat genomfördes 10 djupintervjuer med deltagande företag i Dalalyft, detta för att följa upp den enkät som medverkande företag (bilaga 1) och anställda (bilaga 2) fick svara på under november och december 2012. Med

djupintervjuerna var syftet att se vilka effekter som Dalalyft har haft på medverkande företag, samt vilka framgångsfaktorer och förbättringsområden som projektet behöver arbeta vidare med under 2013. Svaren i enkäterna och svaren i djupintervjuerna skiljer sig en del åt.

## 4.1 Projektets huvudsakliga framgångsfaktorer

**Efterfrågestyrt arbetssätt**, den sammanlagda utvärderingen visar på att en faktor som gjort Dalalyft så lyckosamt är det efterfrågestyrda arbetssättet som Dalalyft har utvecklat vilket har lett till det breda kursutbud som projektet erbjuder. Kursutbudet möter företagarnas behov och leder till att företag som gått en kurs ofta väljer att gå flera kurser.

**Pris/kvalité**, är en annan faktor som bidragit till Dalalyfts framgångar. Alla respondenter uppger att priset var en anledning av flera till att de valde att testa Dalalyfts kompetensutbildning. Som småföretagare finns sällan resurser till kompetensutveckling, genom Dalalyft har många företag fått möjligheten till detta, tack vare det förmånliga priset. En stor majoritet av företagen uppger också att kvalitén i förhållande till priset är mycket god, många uppger att de innan de genomgått kursen var tveksamma till om utbildningarna verkligen höll god kvalité eftersom de ansåg att priset var så lågt.

**Utgår från företagets behov**, företagen anser att en stor fördel med Dalalyft är att de utgår från företagets behov vid framtagandet av kurser. Utbudet känns enligt företagen väl anpassat och analyserat utifrån de behovsanalyser som gjordes i början av projektet. Dessutom skapar även Dalalyft skräddarsydda utbildningar på önskemål från företagen, något som en stor majoritet av de svarande anser värdefullt. Kopplat till detta är det även möjligt att få företagsinterna utbildningar ute på enskilda företag, ytterligare en faktor som bidrar till Dalalyfts framgång enligt företagen.

## 4.2 Utvecklingsområden

**Attityder och syn på lärande och kompetensutveckling**, utvärderingen visar på att den upplevda förändringen kopplat till företagets syn på lärande och kompetensutveckling är något spretig. Många av företagen upplever en positiv förändring kopplat till att de känner sig inspirerade att göra fler investeringar kopplade till företagets kompetensutveckling. En del av företagen uppger att de inte förändrat sin syn på kompetensutveckling trots deltagande i Dalalyft, ingen av respondenterna har heller någon uttalad strategi för kompetensutveckling på företaget. Även om företagen är

mycket nöjda med insatserna är det starkaste incitamentet till kompetensutveckling fortfarande det låga priset. Detta kopplar man till halvtidsutvärderingen där utvärderarna påpekade vikten av att arbeta med långsiktiga lärmiljöer för att skapa hållbarhet även efter projektidens slut. Det är oerhört viktigt att företagen inser vikten av kompetensutveckling för att dels kunna överleva och dels för att utvecklas i takt med arbetsmarknadens utveckling. För projektets del är det viktigt att kunna påvisa behovet hos företagen av ett organ eller nätverk som samordnar regionens kompetensbehov med de utbildningsanordnare som finns i regionen.

Dalalyft måste nu under förlängningsdelen tydligare visa sitt mervärde för företagen så att de inser vikten av att ständigt kompetensutveckla sig. De metoder som utvecklas under förlängningen, exempelvis NGL bör marknadsföras och projektet bör se till så att nyttan med detta framhålls.

**Kompetenskartläggningen** bör ses över utifrån de kommentarer som framkommit vid intervjuer med företagen. (Arbetet med att se över kartläggningen påbörjades redan sommaren 2011 och pågår för fullt, detta är en stor del av arbetet i Dalalyft under 2013. Kartläggningen ska istället utmynna i ett kompetensanalysverktyg, detta kommer att lanseras för målgruppen först under 2013). Kartläggningen anses vara bättre lämpad för de företag som precis startat upp sitt företag och är i behov av grundläggande hjälp med exempelvis vision, affärsidé och målgrupp. För de företag som varit i gång i många år krävs ett annat instrument eller ett annat upplägg för att det inte ska upplevas som något som de redan vet om och därför inte infriar förväntningarna på utveckling av företaget. Om Dalalyft ska använda kompetenskartläggningen som ett verktyg att sprida vidare även till andra områden än solo-mikroföretag bör det förfinas och förbättras ytterligare. Exempelvis skulle kartläggningen kunna revideras för att enbart användas gentemot nyföretagare som precis startat upp eller ska starta upp en verksamhet.

**Strategisk påverkan**, Dalalyft arbetar aktivt på ett strategiskt plan med kompetensfrågor och deltar i forum på både regional och nationell nivå. I halvtidsrapporten poängterades vikten av att ta fram en genomtänkt plan för spridning och påverkan. Projektet planerar att i början av 2013 kontakta processtödet SPeL för att tillsammans med dem arbeta fram en strategi för strategisk påverkan och implementering. Projektet bör nu under 2013 inrikta sig på att lyfta Dalalyfts roll inom det regionala kompetensförsörjningsarbetet där störst finansieringsmöjligheter finns. Detta bör göras genom att fortsatt hålla sig informerade om den regionala kompetensplattform som Region Dalarna ansvarar för och informera dem om Dalalyfts utvecklingsarbete.

Dalalyft bör också hålla sig uppdaterade kring den kommande utlysning (under 2013) som Tillväxtverket kommer att ansvara för där ytterligare medel finns att söka för de aktörer som ansvarar för de regionala kompetensplattformarna. Under perioden 2013-2016 har regeringen beslutat att vidare förstärka de regionala kompetensplattformarna med syfte att plattformarna ska agera verktyg för kompetensförsörjningsarbetet i hela landet, medlen ska utgå från respektive läns behov och prioriteringar. Projektet bör undersöka hur Region Dalarna resonerar, ämnar de söka medel för ytterligare utveckling, kan Dalalyft bidra med sina metoder?

En annan viktig del i det **strategiska påverkansarbetet** är att koppla Dalalyft med Dalastrategin och Europa 2020. Dalastrategin, Dalarnas Regionala utvecklingsprogram (RUP) är det främsta styrdokumentet i att forma Dalarnas utveckling framöver.

Region Dalarna verkar för att alla näringar ska bidra till målet, en bärkraftig region, där fler företag startas, överlever och växer i internationell konkurrens. Ambitionen är att tillsammans med nationella och regionala aktörer för innovation och förändring stärka Dalarnas konkurrensfördelar. Speciella insatser görs för att stärka entreprenörskapet hos kvinnor och utlandsfödda samt stärka företagandet inom nya affärsområden. Man vill ge fortsatt stöd till kluster och utveckling av arbetet med inriktning mot smart specialisering.

Under 2013 skall Region Dalarna samordna och leda arbetet med framtagandet av en handlingsplan för innovation respektive för entreprenörskap. Ambitionen sammanfaller med EU:s framtida inriktning för stärkt konkurrenskraft, tillväxt och jobbskapande. Där anges Smart tillväxt, Tillväxt för alla och Hållbar tillväxt som ledord samt en tydlig inriktning mot ett starkare engagemang från högskola och universitet. Här bör Dalalyft ingå som en aktör för att se huruvida Dalalyft kan bidra till strategins framtagande. Dalalyft bör tydliggöra vikten av sina metoder och verktyg. Dalalyft bör också trycka på det faktum att Solo- och mikro företagen är Dalarnas största arbetsgivare, ca 29 000 personer äger eller är anställda i ett solo/mikro företag i Dalarna. (ca 20 300 är anställda i aktiva företag, ca 25% av länets yrkesverksamma). Detta understryker vikten av att prioritera länets småföretagare och deras behov av kompetensutvecklingsinsatser.

Dalarna står inför en stor utmaning de närmaste åren. Totalt kommer omfattande ersättningsrekrytering att krävas som en följd av generationsväxlingen och företagens tillväxt. Det ställer krav på att länet har ett utbildningsutbud som stämmer med den efterfrågan som företag och offentlig sektor ställer. Sammantaget visar detta att

kompetensförsörjningsfrågan, oavsett om det gäller utbildningen av unga, fortbildning av anställda eller vidareutbildning av arbetslösa, är mycket viktig för Dalarnas framtida utveckling. Här kan Dalalyft bidra med sina erfarenheter, verktyg och modeller. Dalalyft bör ta fram en skrivelse som visar på hur exempelvis Next Generation Learning inte bara är användbart för solo-mikroföretag utan även kan kopplas samman med exempelvis utbildningsaktörer. Dalalyft bör utveckla och förfinas kompetenskartläggningen så att det blir "verkligt" verktyg som utbildningsanordnare och region Dalarna kan använda sig av i arbetet med kompetensplattformen i Dalarna. Detta kopplar även an till uppfyllandet av Dalastrategin.

## 4.3 Jämförelse Affärskraft

Syftet med de båda systemprojekten Dalalyft och Affärskraft är att de genom strategisk kompetensutveckling av sysselsatta ska främja entreprenörskap och företagande bland solo-mikroföretag i Värmland (Affärskraft) och Dalarna (Dalalyft), för att därigenom skapa förutsättningar för regional tillväxt och ökad sysselsättning. Företagen erbjuds deltagande i projekten till en låg avgift, 1 000 kronor per företag, för vilken de får kompetensutveckling anpassad och paketerad utifrån företagets villkor.

Affärskraft lyfter fram vikten av ett ökat lärande tack vare att deras kurser pågår i flera dagar, deltagarna uppger att lärandet ökade eftersom man lärde känna deltagarna bättre vilket ledde till ett öppnare samtalsklimat. Dalalyfts kurser består ofta av 4-timmars utbildningar där man istället valt att ha uppföljningskurser, något som deltagarna i Dalalyft upplevt som positivt eftersom de då hela tiden följer upp kunskapen och håller den aktuell. Detta med uppföljning är något som efterfrågats i Affärskraft då företagen eftersöker just att hålla kunskapen aktuell.

Båda projekten uppvisar effekter som ökad omsättning tack vare kompetensutveckling som erbjuds i de båda projekten, nedan följer ett citat från en intervju med en företagare i Affärskraft;

*"Min kollega som gick kursen i försäljning tycker själv att hon fått med sig viktiga saker och hon är nöjd med kursen. Förmodligen har det också påverkat*

*hennes säljförmåga, för jag vet att hon fått viktig bekräftelse under kursen avseende att hon är på rätt spår, men om det lett till faktiskt försäljning är svårt att säga."*

Liknande effekter framkommer i Dalalyft där en företagare menar att;

*"Det vi också har sett är att våra tekniker blivit bättre på att ta betalt, ökat lönsamheten, mer insyn i hur det fungerar, pengar in och pengar ut."*

Ytterligare slutsatser som kan dras vid en jämförelse med Affärskraft är att de precis som Dalalyft inte kan påvisa någon långsiktighet hos företagen när det gäller långsiktiga kompetensutvecklingsstrategier eller planer för kompetensutveckling. Av 20 intervjuade i Affärskraft har inget företag någon plan för kompetensutveckling, av 10 intervjuade i Dalalyft är svaret detsamma. Detta är en viktig del för projekten att arbeta med, dels för att förändra attityden till lärande hos företagen och dels för att kunna påvisa för beslutsfattare vikten av att Dalalyft och Affärskrafts metoder fungerar och behövs.

#### **4.4 Inför förlängningsdelen**

Dalalyft hade från början en projektperiod fram till 2013-01-31 men har blivit beviljade en förlängning och breddning av projektet. Dalalyft pågår nu fram till 2013-12-31. Förlängningen innebär att 1000 individer skall genomgå Dalalyfts kompetensutveckling, att jämföra med 800 individer i tidigare ansökan. Deltagarna kommer från solo- och mikroföretag men också från utvalda small-medium-enterprise-företag med upp till 49 anställda. SME-företagen är med då Dalalyft anser att de större företagen, med större erfarenhet av kompetensutveckling, kan ha ett mera långsiktigt tänkande kring kompetensutveckling. De anses därmed fungera som motorer för de mindre företagen när det gäller kompetensförsörjning samt även vara viktiga i nätverksbyggande. Dalalyft ser det även som att breddningen och förlängningen gör det möjligt för dem att arbeta mer med anpassning av utbildningar utifrån företagens behov, fördjupa arbetet med jämställdhetsintegrering genom transnationellt utbyte, samt vara en del i utvecklingen av den regionala kompetensplattformen i Dalarna. Framför allt berör tilläggsansökan fem olika utvecklingsområden och två övergripande teman. De övergripande temana är a) jämställdhet och tillgänglighet samt b) transnationell samverkan, dessa teman kan du läsa mer om under avsnitt 3.8, 3.9 och 3.10. De fem utvecklingsområdena är;

##### **1.) Utbildningsinsatser**



Dalalyft har som mål att kompetensutveckla 1000 unika individer. Detta sker via korta efterfrågestyrda kurser på deltagarnas villkor och genom att skapa delaktighet genom lärande nätverk där även kursledarna ingår.

*2.) Utveckla metoder för att effektivare analysera målgruppens kompetensutvecklingsbehov.*

Dalalyft framhåller att kompetensutvecklingen måste utgå från individens faktiska behov och ska byggas på analyser. Dalalyft vill fortsätta utveckla analysmetoder för att öka effektiviteten i arbetet.

*3.) Öka tillgängligheten till kompetensutveckling på målgruppens villkor såväl vad beträffar innehålls om genomförande i tid och rum, genom NGL (Next Generation Learning).*

Utöver att kompetensutvecklingens innehåll ska utgå från individens behov bör även genomförandet utgå från förutsättningar, erfarenheter och behov. Dalalyft ska utveckla en lärplattform för att kunna ge lärande "just in time".

*4.) Öka förståelsen för Small-medium-enterprises (SME)-företagens behov av kompetensutveckling.*

Small-medium-enterprises är företag med upp till 49 anställda och av Dalarnas cirka 18 000 företag utgörs det absoluta flertalet av solo- och mikroföretag samt SME-företag. Dalalyft vill öka förståelsen för vikten av fortlöpande kompetensförsörjning för målgruppen samt företrädare för nyckelverksamheter. Många av dessa företag står inför mycket stora utmaningar utifrån generationsskifte, global konkurrens och brist på adekvat kompetensförsörjning. En föreläsningsserie samt seminarier kommer att genomföras.

*5.) Bidra till att skapa långsiktigt hållbara lärande miljöer samt bidra till spridning och påverkan för att skapa "En dörr in" till kompetensutveckling som är känd av Dalarnas solo/mikroföretag samt SME-företag.*

*Teman:*

*A. Jämställdhet och tillgänglighet*

Dalalyft skall bidra till att öka förståelse för vikten av ökad jämställdhet och tillgänglighet.

*B. Transnationell samverkan*

Dalalyft skall bidra till att öka erfarenhetsutbytet genom transnationell samverkan

Dalalyft vill genom att öka förståelsen för kompetensutveckling, effektivisera analysmetoderna och genomförandet av utbildningsinsatserna, förbättra förståelsen för jämställdhets- och tillgänglighetsperspektiven, bidra till att skapa en hållbar infrastruktur för kompetensförsörjning för anställda inom Dalarnas solo-/mikro och SME-företag.

För att ytterligare undersöka på vilket sätt Dalalyft kan arbeta vidare under 2013 och vad projektet bör fokusera på har fem strategiskt viktiga aktörer (för Dalalyft) intervjuats. (för intervjuguide, se bilaga 4). Dessa fem aktörer representerar Region Dalarna, Företagarna i Dalarna, Näringslivskontoret i Falun, en riksdagspolitiker från Dalarna samt en representant från Svenskt Näringsliv i Dalarna.

Samtliga tillfrågade uppger att de har god kunskap om projekt Dalalyft. Samtliga tillfrågade aktörer uppger också att de har kännedom om projekt Dalalyft och har på ett eller annat sätt kommit i kontakt med dem via sitt nuvarande eller tidigare uppdrag. Alla respondenter uppger att kompetensutveckling har en stor betydelse för regional tillväxt. Svaren ovan visar att Dalalyft har kommit långt i kommunikationen av sitt projekt, då samtliga av de tillfrågade har god kännedom och insikt i projektets existens och verksamhet.

Dock uppger respondenterna att det finns problematik i Dalarna med företag som har ett starkt behov av att kompetensutveckla sig för att hänga med i utvecklingen. Större företag har ofta mer interna utbildningar, någonting som i princip saknas hos småföretagare. En av de intervjuade syftar framförallt till ett bristande intresse och kunskap gällande internet. Många småföretag i Dalarna har fortfarande varken e-postadress eller hemsida, vilket uppges försvåra företagandet idag när kunden förväntar sig att dessa komponenter ska finnas.

*"Många företag har fortfarande ingen hemsida eller ens e-postadress. Då kan man inte driva företag idag, anser jag."*

Två av de intervjuade uppger att det är mycket positivt att Dalalyft har anpassat sin kompetensutvecklingsverksamhet utifrån företagets behov där tidspressen är ständigt närvarande. Någon har dock fått information om att privata aktörer inom samma nisch som Dalalyft upplever det som negativt då de inte kan konkurrera med priserna.

På frågan om vilka faktorer respondenterna anser är viktiga för ett bra företagsklimat

delas svaren i två läger: förenkla för nyföretagande samt faktorer i relation till befintliga företag. Det efterfrågas ett starkt stöd från kommunens, och andra aktörers, håll för att hjälpa personer som vill starta företag genom byråkratiska regelverk. En av de intervjuade efterfrågar även detta hos Dalalyft, att man även som precis nystartad företagare ska kunna gå deras kurser, då det under det första året finns stort kunskapsbehov. Någon uppger att kommunerna måste inse att det är företagarna som skapar jobben, att de inte är till besvär som flera på kommunpositioner idag upplever. Det efterfrågas finansieringslösningar och mer stimulans bland ungdomar som vill starta eget att våga ta steget. Andra prioriteringar som lyfts är en fungerande infrastruktur, såväl bredband som vägar för att säkerställa att transporter och leveranser fungerar smidigt. Kompetensförsörjning anses också vara väsentligt, dels i befintliga företag för att klara av omställningen i dagens teknik men också gällande generationsväxlingen och matchning på arbetsmarknaden, att utbilda personer i de områden där behov kommer råda.

*"Kommunen har ansvar att ge gott bemötande och service"*

*"Idag efterlyser man arbetskraft som inte finns."*

*"Det finns många småföretagare som är äldre som inte har någon efterträdare."*

- Nyföretagarstöd
- Uppmuntring till nystart
- Finansieringslösningar
- Infrastruktur
- Kompetensförsörjning

En av de intervjuade anser att egenföretagande är en viktig del av tillväxt, såväl hos soloföretag som stora företag. Tillväxt behöver inte bara mätas i antal anställda.

- Prioritering av näringar
- Samverkan inom regionen
- Erkänn små företag
- Våga satsa på innovation och uppstart av företag
- Matchning
- Infrastruktur

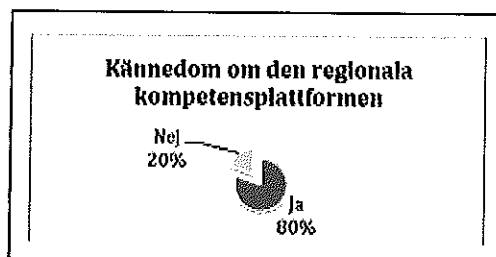
Det uppges även att man i Dalaregionen behöver samverka samt även bestämma vilken

(eller vilka) näringar man ska satsa på, och göra upp strategier för detta. De starka näringarna är besöksnäring i norr och industrier i söder. En av de intervjuade uppger att Dalarna har låg andel i tjänstesektorn, där mer fokus borde läggas i takt med att industrisektorn stannar av. Man upplever att det finns en syn att småföretag inte alltid tas på allvar, utan ses mer som hobbyverksamhet, och anser därför att det behöver ges dessa företag utrymme, och även ge aktörer möjlighet att våga satsa på nya, innovativa tankar.

*"Man måste låta de små företagen få utrymme att våga satsa på nytt, hjälpa innovativa tankar och idéer som ex e-handel, även om det inte "går att ta på" är de jätteviktiga"*

Flera tar upp att matchning och därmed kompetensförsörjning är viktigt för tillväxten. Andra faktorer som tas upp som viktiga är att komma in på arbetsmarknaden, exportföretags känslighet för konjunktursvängningar, infrastruktur (vägar) och ett lågt bostadsbyggande.

80 % av de tillfrågade representanterna känner till den regionala kompetensplattformen. Ingen av de tillfrågade upplevde dock att de hade särskilt god insikt i arbetet som bedrivs där.



Ansvarig för den regionala plattformen intervjuades, och denne anser att Dalalyft fyller ett stort behov och att de har en mycket bra verksamhet. Dessvärre upplever denne att det kommer bli svårt att finna något sätt för projektets överlevnad. Det syftar främst till projektets subventionerade pris som är svårt att hålla utan projektfinansierat stöd. Det upplevs önskvärt att Dalalyft finns kvar och gärna i anslutning till kompetensplattformen, men det är en strukturell fråga som idag bedöms svår att lösa.

Sammantaget finns bland de intervjuade en positiv bild av Dalalyfts verksamhet och att kompetensförsörjning är en viktig del av tillväxten för Dalarna. Det finns dock invändningar mot hur Dalalyft ska kunna fortsätta hålla samma låga priser, och även att dessa låga priser ibland konkurrera ut privata aktörer.

De viktigaste prioriteringarna som aktörerna uppgav när det gäller tillväxt i Dalarna samt ett bra företagsklimat är kompetensförsörjning, infrastruktur och nyföretagarstöd

(finansiering och hjälp att våga). Då kompetensförsörjning är någonting som nästan samtliga av de intervjuade nämner indikerar det att Dalalyft spelar en viktig roll i strävan efter en god tillväxt och bra företagsklimat i Dalarna. Däremot finns enligt respondenterna i dagsläget ingen tillgänglig finansiering och inte heller några idéer kring möjliga finansieringslösningar för Dalalyft efter projektperiodens slut.

Gällande kompetensplattformen är det anmärkningsvärt att endast en av de intervjuade, den ansvarige för plattformen känner till vilket arbete som bedrivs där (även om övriga känner till plattformen i sig) eftersom arbetet i plattformen enligt uppdraget från regeringen ska samla aktörer i regionen för samverkan.

## **4.5 Rekommendationer**

Slutligen vill utvärderaren skicka med några rekommendationer som är bra att ha med sig inför arbetet under 2013.

### **Tillgänglighet**

Detta mål anses vara på väg att uppfyllas, detta eftersom svaren i enkäten kopplat till tillgänglighet tyder på att många av företagen har ökat sina kunskaper kring tillgänglighet, dock uppger flera av de deltagande företagen att man inte deltagit i kurser kopplat till tillgänglighet och att vissa saknar kunskaper kring detta. Utvärderaren vill göra projektet uppmärksam på att arbetet med tillgänglighet är en långsiktig process som hela tiden bör utvecklas. Att svaren i tillgänglighetsenkäten och svaren i enkäterna (bilaga 1 och 2) och djupintervjuerna genomförda av utvärderaren skiljer sig åt en hel del är viktiga aspekter för projektet att ta med sig, även om projektet har kommit en lång väg kring arbetet med tillgänglighet återstår fortfarande en hel del att arbeta med för att nå ännu fler företag/are. Projektet uppmanas att i förlängningsdelen arbeta aktivt med att sprida information om tillgänglighet till fler företag och säkerställa att tillgängligheten genomsyrar hela projektet.

### **Jämställdhet**

Svaren från de deltagande företagen som djupintervjuats och via enkäter (bilaga 1 och 2) visar på att det finns mycket för projektet att arbeta med för att utveckla kunskapen

kring jämställdhet. Många av respondenterna är av uppfattningen att det inte går att arbeta så mycket med jämställdhet eftersom de är så få anställda i företaget, en uppfattning som bör ändras. Projektet har arbetat bra med könsfördelning och statistik men uppmanas nu att föra ner arbetet på företags/individnivå för att nå effekter bland företagen och dess anställda för att säkerställa att jämställdhetsperspektivet genomsyrar hela projektet.

- **Attityder och syn på lärande och kompetensutveckling**

En viktig fråga som ställdes vid djupintervjuerna var huruvida företagen tack vare insatserna från Dalalyft på något sätt förändrat sin attityd till lärande och syn på kompetensutveckling. De intervjuade är spretiga i sina svar, svaren i intervjuerna skiljer sig åt mot svaren i enkäterna, många har upplevt en förändring, men många uppger att de inte har någon uttalad tanke om fortsatt kompetensutveckling eller framtida strategi för hur företagets ska utvecklas. För projektets del är det viktigt att kunna påvisa behovet hos företagen av ett organ eller nätverk som samordnar regionens kompetensbehov med de utbildningsanordnare som finns i regionen.

Dalalyft måste nu under förlängningsdelen tydligare visa sitt mervärde för de företag som uppger att de inte förändrat sin syn på kompetensutveckling så att de inser vikten av att ständigt kompetensutveckla sig. De metoder som utvecklas under breddningsdelen, exempelvis NGL bör marknadsföras och projektet bör se till så att nyttan med detta framhålls.

- **Nyttan med kompetenskartläggningen**

Kompetenskartläggningen bör ses över utifrån det som framkommit vid intervjuer med företagen, verktyget anses vara bättre lämpat för de företag som precis startat upp sitt företag och är i behov av grundläggande hjälp såsom exempelvis vision, affärsidé och målgrupp. För de företag som varit i gång i många år krävs ett annat instrument eller ett annat upplägg för att det inte ska upplevas som något som de redan vet om och därför inte infriar förväntningarna på utveckling av företaget. Om Dalalyft ska använda kompetenskartläggningen som ett verktyg att sprida vidare även till andra områden exempelvis till Region Dalarna och Dalarnas utbildningsanordnare i arbetet med den regionala kompetensplattformen, bör det förfinas och förbättras ytterligare.

- **Strategisk påverkan**

Projektet uppmanas att arbeta vidare med den tänkta strategi som ska tas fram med hjälp av SPeL. Projektet bör nu under 2013 inrikta sig på att lyfta Dalalyfts roll inom det

regionala kompetensförsörjningsarbetet där störst finansieringsmöjligheter finns. Detta bör göras genom att fortsatt hålla sig informerade om den regionala kompetensplattform som region Dalarna ansvarar för och informera dem om Dalalyfts utvecklingsarbete. Dalalyft bör också hålla sig uppdaterade kring den utlysning (kommer under 2013) som Tillväxtverket ansvarar för där ytterligare medel kommer att finnas att söka för de aktörer som ansvarar för de regionala kompetensplattformarna. Under perioden 2013-2016 har regeringen beslutat att vidare förstärka de regionala kompetensplattformarna med syfte att plattformarna ska agera verktyg för kompetensförsörjningsarbetet i hela landet, medlen ska utgå från respektive läns behov och prioriteringar. Dalalyft bör undersöka hur Region Dalarna resonerar, ämnar de söka medel för ytterligare utveckling, kan Dalalyft bidra med sina metoder.

Utifrån de faktorer (matchning, satsning på nyföretagarstöd, finansieringslösningar, samverkan i regionen och prioriteringar av näringar) som de intervjuade strategiska aktörerna uppgav bör Dalalyft koppla detta till sin planerade strategi för strategisk påverkan och på vilket sätt man kan arbeta med dessa delar där det enligt respondenterna finns ett behov av utveckling