

# AVANTO

## Ett ESF-finansierat socialfondsprojekt

### Lärande utvärdering



### Slutrapport

2013-08-14

<b>1. Inledning.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Följeforskarnas uppdrag .....</b>	<b>4</b>
2.1 Syfte och fokus .....	4
2.2 Metodik.....	5
2.3 Process följeforskning.....	7
<b>3. Om Avanto.....</b>	<b>7</b>
3.1 Bakgrund.....	7
3.2 Vision, mål och delmål.....	9
3.3 Avantos målgrupper - verksamheter.....	9
3.4 Projektorganisation.....	9
3.5 Design och upplägg.....	10
<b>4. Projektgenomförande .....</b>	<b>11</b>
4.1 Mobiliseringsfas .....	11
4.2 Genomförandefas.....	14
4.3 Jämställdhet som en röd tråd genom Avanto .....	17
4.4 Metodexpert och forskningsperspektiv .....	21
<b>5. Resultat .....</b>	<b>22</b>
5.1 Verksamheternas återkoppling utifrån process.....	22
5.1.1 Avanto fram till halvtid.....	22
5.1.2 Processen vid halvtid.....	26
5.1.3 Avanto fortsättningen .....	27
5.1.4 Projektet vid avslut.....	30
5.2 Verksamheternas avslutande reflektioner .....	31
5.2.1 Avanto projektets främsta styrkor och möjliggörare .....	31
5.2.2. Vad som skulle kunnat ha gjorts annorlunda – lärdomar inför framtiden .....	31
5.2.3 Värde och resultat att förvalta.....	32
5.3 Exempel på processer och resultat hos fyra verksamheter .....	34
5.3.1 eCirrus.....	35
5.3.2 Idrottsförvaltningen.....	38
5.3.3 Matthews Swedot.....	41
5.3.4 AUTOADAPT.....	44
5.4 Projektets och leverantörers uppföljningar.....	48
5.4.1 För - och eftermätning .....	48
5.4.2 Leverantörsuppföljning .....	53
5.4.3 Kundundersökning Avanto.....	54
5.5 Upplevelse av Avanto – projektteam.....	55
5.5.1 Projektet vid halvtid.....	55
5.5.2 Teamets tillbakablick december 2012.....	57
5.6 Leverantörernas perspektiv.....	62
<b>6. Horisontella kriterier samt transnationalitet.....</b>	<b>65</b>
<b>7. Måluppfyllnad, analys och avslutande diskussion .....</b>	<b>67</b>

# 1. Inledning

Det ESF-finansierade projektet AVANTO startade 1 februari 2011 och är ett tillväxtprojekt med fokus på strategisk kompetensförsörjning. Huvudparter i projektet har varit Business Region Göteborg (BRG) och Göteborgsregionens kommunalförbund (GR). Avanto leds av BRG, i nära samverkan med GR, arbetsmarknadens parter och Arbetsförmedlingen.

Idag ser vi stora förändringar i samhället med en allt hårdare global konkurrens, ett alltmer kunskapsintensivt arbetsliv och en snabb teknisk utveckling. Världen blir allt mer sammankopplad och ömsesidigt beroende vilket även inbegriper arbetslivet som blir alltmer komplext och dynamiskt. Denna utveckling för med sig ett behov av en förändrad syn på lärande och nya former för samverkan. Förutsättningar för hållbart företagande förändras snabbt och konkurrensen ökar, vilket gör att tillförseln av ny kompetens ofta kommer för sent. Hur arbetsgivare hanterar kompetensförsörjningsfrågor påverkar exempelvis medarbetartillfredsställelse, personalhälsa, jämställdhet, personlig utveckling, anställningsbarhet och förekomst av lärande miljöer.

Projektet är sprunget ur denna erfarenhet och insikt om att arbetsgivare idag i allt högre grad behöver ta vara på medarbetarnas delaktighet i verksamhetsutvecklingsprocesserna och att det finns ett behov av att koppla medarbetarnas kompetensutvecklingsbehov med verksamhetens mål och strategier.

Projekt Avantos mål är att bidra till verksamhetsutveckling och hållbar tillväxt genom att stödja införandet av lärandemiljöer och arbetsprocesser för strategisk kompetensförsörjning. Målgruppen för projektet har varit ledning och medarbetare på företag och organisationer i Västsverige som är i behov av att stärka sina strategier inom kompetensförsörjning.

Följande rapport är en slutrapport och omfattar perioden 2011-02-01 t.om. 2013-05-31. Följeforskningen har genomförts av Malin Roux och Åsa Helg, följeforskningsteam Malmeken AB.

## Disposition

Rapporten inleds med en uppdragsbeskrivning samt metod varefter följer en beskrivning av design, upplägg och innehåll i projekt Avanto. Därefter redogör vi i resultatdelen för projektets utveckling, resultat och måluppfyllnad. Sista avsnittet omfattar analys och slutdiskussion.

## 2. Följeforskarnas uppdrag

### 2.1 Syfte och fokus

Genomförandevärderingen av projekt Avanto har haft två syften:

#### Måluppfyllelseutvärdering

- Slututvärdering och bedömning av projektets måluppfyllelse samt ge en samlad bedömning av hela satsningen.

#### Utvärdering av genomförande/process

- Att löpande göra bedömningar, analyser och därmed leverera en verklighetsförankrad bild av hur projekt utvecklats samt ge stöd för beslut och eventuella förslag på förbättringar.

#### Följeforskarnas roll

Följeforskarna har strävat efter att i första hand fungera som en "stödande" resurs i projektet. Rollen har framförallt utgjorts av följande:

- Återföra kunskap och erfarenheter.
- Bidra med reflektion, ha ett kritiskt öga och "störa" när det behövs.
- Uppmana till enkel, smidig och behovsstyrd kontakt.

**Förutom att följa upp projektets mål och indikatorer har följeforskningen haft fokus på följande vägledande aspekter i utvärderingen:**

1. Relevans av aktiviteter
2. Kompetens och lärande
3. Samverkan
4. Målgruppen i centrum
5. Strategisk påverkan
6. Jämställdhet & tillgänglighet
7. Resultat och hållbarhet
7. Resultat och hållbarhet

## **2.2 Metodik**

Utvärderingsmetodik har utgjorts av lärande utvärdering (s.k. on-going-evaluation). Utvärderingen har kombinerat såväl kvalitativa som kvantitativa metoder.

Exempel på metoder som använts för inhämtning av information och erfarenheter;

- Dialogmöten
- Intervjuer
- Enkäter
- Lärandeloggar/lärmöten
- Deltagande (deltagande observation) vid olika träffar, möten, seminarier, workshops och kompetensinsatser
- Dokumentgranskning

### **Dialogmöten med målgruppen**

Ett antal dialogmöten har genomfört med deltagande verksamheter (urval medarbetare, processtödjare, processägare). Följeforskarna har genomfört fyra dialogmöten med målgrupperna processägare och processtödjare samt två dialogmöten med målgruppen medarbetare från två av projektets verksamheter. Metoden har gett följeforskarna möjlighet att skapa dialog samt att generera synpunkter, lärande och erfarenheter.

### **Intervjuer**

Kvalitativa intervjuer har kompletterat dialogmöten och varit en viktig källa för återkoppling till projektet. Ca 100 intervjuer har genomförts under projektets gång med olika målgrupper som deltagande verksamheter, projektteam, leverantörer, styrgrupp m.m. Verksamheterna har intervjuats vid fyra olika tillfällen under projektet, ett 20-30 tal vid varje tillfälle.

### **Enkät (för-och eftermätning)**

Avanto projektet har genomfört en för- och eftermätning (målgrupp deltagande verksamheter) där följeforskarna i eftermätningen adderat frågeställningar med syfte att stärka utvärderingen.

### **Lärandeloggar/lärmöten - projektteam**

En metod följeforskarna initierade i början av projektet var lärandeloggar med syfte att projektorganisationen löpande skulle föra dokumentation kring lärande, kunskapsinhämtning samt reflektion (utifrån ett antal prioriterade frågeområden). På förslag från processtödjarna i Avanto ersattes lärandeloggar med regelbundna gruppvisa lärmöten och avstämningar. Genusexpert har fört lärandelogg och följeforskarna har haft kontinuerliga lärmöten med såväl genusexpert som metodforskare. Följeforskarna har även fungerat som processledare vid ett par av projektteamets lärmöten.

### **Deltagande (deltagande observation)**

Deltagande observation har använts som komplement till ovan metoder. Följeforskarna har medverkat på en rad insatser och aktiviteter som genomförts inom ramen för projektet.

---

## **Dokumentgranskning**

Följeforskarna har löpande följt projektets interna dokumentation och uppföljning.

### **Intern uppföljning och lärande**

Den externa utvärderingen har kompletterats av projektets interna uppföljning och lärande. Den interna uppföljningen och lärandet har skett utifrån projektets plan för internt lärande. Uppföljningen har syftat till att skapa ökade förutsättningar och effektiva lärandeprocesser inom projektorganisationen samt att skapa modeller för lärande som kan vara användbara i Avantos verksamheter. Detta har bland annat skett genom nedan metoder och forum:

- Uppföljning av kompetensinsatser via enkäter (följeforskare har medverkat i utformning av frågeställningar).
- För- och eftermätning via digital enkät (följeforskare har medverkat i utformning av frågeställningar samt adderat egna frågeställningar i eftermätning).
- Interna lärmöten (projektmöten, strategiska möten, målgruppsmöten m.m.).
- Intern statistik och interna uppföljningar.
- Erfarenhetsutbyte med kollegor BRG.
- Gemensam lärplattform – portal.
- Erfarenhetsutbyte med andra ESF-projekt.
- Omvärldsbevakning.
- Deltagande i externa nätverk.

Vad avser områdena jämställdhet samt lärande har genusexpert och metodforskare medverkat i projektet med syfte att stödja, utveckla och återföra kunskaper kring dessa områden.

### **Följeforskarnas rapportering till projektet**

Följeforskarna har haft löpande kontakt med projektledning och projektteam för att återföra kunskaper och erfarenheter från utvärderingsinsatser. Följeforskarna har uppmanat till enkel, smidig samt behovsstyrd kontakt. En inledande rapport togs fram "Startläge + utvärderingsplan" 2011. En skriftlig halvtidsrapport utarbetades i mars 2012. Skriftlig slutrapportering återfördes till projektet juni 2013. Muntliga redovisningar har skett löpande och följeforskarna har vid ett antal tillfällen rapporterat till styrgruppen.

### **Metoddiskussion**

Som följeforskare är den kontinuerliga insamlingen av data under projektets olika faser betydelsefull. Följeforskningen har haft en integrerad ansats där olika metoder/källor utgjort underlag. Kvalitativa intervjuer, deltagande observation, dialogmöten och lärseminarier har kombinerats med underlag från projektets interna uppföljningar. Detta har bidragit till ett brett underlag som gett stöd för slutsatser och analys som återkopplats till projektet under olika faser. Det har funnits en öppenhet från projektorganisationen att dela lärandet med följeforskarna och representanter från projektorganisationen har också medverkat i ett antal lärseminarier med syfte att bidra till projektets samlade lärande.

Ett kvantitativt underlag har varit för- och eftermätningen som utgjort ett komplement till metoder som intervjuer, dialogmöten och deltagande observation. Frågeställningarna i för- och eftermätningen har främst varit utformade i syfte att ge stöd för verksamheternas gapanalyser/arbetsplaner för fortsatta arbetet med strategisk kompetensförsörjning. Följeforskarna adderade ytterligare tilläggsfrågor i eftermätningen för att stärka utvärderingsunderlaget men underlaget är trots detta något svagt vad avser kopplingen till projektets delmål. Tillsammans med övriga källor ger ändå för- och eftermätning underlag för

analys. En följeforskningsambition var från början att genomföra en extern för- och eftermätning, vilket dock inte ansågs vara möjligt på grund av en önskan att minska antalet mätningar för deltagande verksamheter. Det är också värt att nämna att eftermätningen genomfördes ca fem månader innan projektets slut med utgångspunkt från den av ESF beviljade förlängningen av projektet. I övrigt ser vi att såväl projektets interna lärande som den externa utvärderingen kunnat optimeras och underlättas om projektet från start och på kontinuerlig basis än tydligare dokumenterat deltagande verksamheternas processer, lärande och resultat.

## **2.3 Process följeforskning**

Följeforskningen initierades juni 2011. Arbetet inleddes med uppstartsmöte samt intervjuer med olika projektaktörer, projektledning, övriga personer i projektteamet samt med styrgruppsrepresentanter. Intervjuer kompletterades med medverkan i projektmöten, "kick-off", planeringsmöten samt dokumentgranskning. Det inledande arbetet resulterade i en nulägesbeskrivning av vad följeforskarna såg som utmärkande vid projektets start samt en plan för extern utvärdering, "Startläge + Preliminär utvärderingsplan" som även presenterades muntligt för projektteam.

Hösten 2011 fokuserades utvärderingsarbetet på, att i samverkan med projektteamet, utarbeta utvärderingsinstrument och mallar avseende för- och eftermätning hos deltagande verksamheter, jämställdhetsuppföljning samt kompetensleverantörers löpande uppföljningar. Målgenomlysning genomfördes och återkopplades till projektet. Under hösten 2011/uppstart 2012 genomfördes bland annat följande insatser:

- Platsbesök hos deltagande verksamheter samt medverkan externa projektaktiviteter.
- Medverkan interna projektaktiviteter t.ex. målgruppsmöten, projektmöten.
- Intervjuer processägare och processtödjare hos deltagande verksamheter.
- Lärseminarier/aktiviteter projektteam.
- Lärseminarier processtödjare.
- Dialogmöten deltagande verksamheter (målgrupp processägare och processtödjare).
- Intervjuer projektteam samt intressenter.
- Dokumentgranskning/genomgångar.

Mars 2012 utarbetades en halvtidsrapport som även presenterades muntligt för projektteam och styrgrupp. Fortsatta lärmöten och avstämningar genomfördes med projektteam. Följeforskarna fortsatte delta i projektets olika insatser (deltagande observation). Ett stort fokus har under senare delen av projektet legat på uppföljning av deltagande verksamheter genom dialogmöten och intervjuer. Under våren 2013 har följeforskarna haft i uppgift att skapa en samlad bild av projektet genom att ta del av olika källor, uppföljningar samt genomföra avslutande intervjuer/möten, analys, spridning samt slutrapport. Slutrapport har även presenterats muntligt för styrgrupp.

## **3. Om Avanto**

### **3.1 Bakgrund**

Projektet har pågått under perioden 2011-02-01 – 2013-05-31 (förlängning beviljad av ESF-rådet för perioden 2013-02-01 – 2013-05-31). Projektet är ett ESF-finansierat Socialfondsprojekt inom programområde 1 som stödjer kompetensutveckling till redan anställd personal. Projektet har haft en budget om 36 595 666 kr. Projektets ambition har

varit att integrera flera olika perspektiv, både strategiskt och operativt, för att nå uppsatta mål för att långsiktigt bidra till ökad tillväxt. Ett led i det strategiska arbetet har varit att förstärka partnersamverkan genom fördelning av ansvaret mellan BRG som projektägare och GR. Ansvaret för det strategiska arbetet har legat på BRG. Projektet har, genom denna typ av samverkan, haft som mål att ge en systempåverkan på regionens strategiska kompetensförsörjning och därmed främja en hållbar företagsamhet och tillväxt.

Projektet har koppling till det tidigare ESF- projektet VästKraft med GR som huvudman (2009-03-01- 2011-03-01). Målgrupper i projekt Västkraft var anställda i behov av kompetensutveckling främst med fokus på teknikområdena inom fordonsindustrin. Avanto har tagit sin utgångspunkt i att det finns en bristande insikt om värdet av individers delaktighet i verksamhetsutvecklingsarbetet och kopplingen mellan individers behov av kompetensutveckling och företag/organisationers mål och strategier. I ett större perspektiv saknas stödstrukturer för att åstadkomma ett effektivt arbete med kompetensförsörjning. Avanto har utgått från:

- Att det saknas samordning mellan olika regionala och kommunala aktörer vad gäller vuxnas lärande.
- Att det finns brister hos många av regionens företag/organisationer, i hur man på ett effektivt sätt arbetar med strategisk kompetensförsörjning.
- Att företag/organisationer saknar verktyg och metoder för att göra en analys av kompetensbehov som är kopplad till deras affärsplan.
- Att många medarbetare, i framförallt små- och medelstora företag/organisationer, inte omfattas av någon kompetensutveckling.
- Att kompetensutveckling ofta genomförs i ineffektiva och traditionella lärförmer.

Bristerna får negativa konsekvenser inom områden som medarbetartillfredsställelse, personalhälsa, jämställdhet, personlig utveckling, anställningsbarhet och frånvaro av lärande miljöer.



## **3.2 Vision, mål och delmål**

### **Vision**

"Att företag och organisationer i Göteborgsregionen arbetar strategiskt med kompetensförsörjning, som en integrerad del i affärs- och verksamhetsplanen, samt arbetar strategiskt för jämställdhet och medarbetares delaktighet. Detta bidrar till nöjdare medarbetare med god hälsa, stärker verksamhetens resultat samt bidrar till långsiktig hållbar tillväxt i Göteborgsregionen."

### **Övergripande mål**

Avantos mål har varit att bidra till verksamhetsutveckling och hållbar tillväxt genom att stödja införandet av lärandemiljöer och arbetsprocesser för strategisk kompetensförsörjning.

### **Delmål**

- Kompetenshöjande insatser har genomförts för alla verksamheter.
- 80 % har en ökad medvetenhet om jämställdhet.
- 100 % har en jämställdhetsplan integrerad i verksamhetsplanen.
- Process finns för att inkludera medarbetarnas delaktighet i verksamhetsplanering.
- 80 % har en ökad lärandemiljö i verksamheten.
- 80 % ska ha en arbetsprocess som stödjer arbetet för den strategiska kompetensförsörjningen.

## **3.3 Avantos målgrupper - verksamheter**

Målgrupper för projektet har varit ledning och medarbetare på företag och organisationer i Västsverige i behov av att stärka sina strategier för kompetensförsörjning.

Företag/organisationer kan indelas enligt följande:

- Organisationer i offentlig sektor som står inför en tydlig och nära förestående generationsväxling.
- Små- och medelstora företag som står inför en nära förestående utmaning och som har en tillväxtpotential.
- Teknikföretag som deltagit i projekt VästKraft och som bedöms ha en tillväxtpotential.

Målgrupp hos de deltagande verksamheterna i ovan kategorier är 2 800 medarbetare och ledare (jämt fördelat mellan män och kvinnor) som har behov av kompetensutveckling.

## **3.4 Projektorganisation**

Projekt Avanto har format ett team med olika kompetenser och erfarenheter som har haft olika funktioner i projektet.

Projektorganisationen har bestått av ett antal olika aktörer med olika roller. Kärnan i projektorganisationen har varit en projektledare (en kort period inledningsvis även en vice projektledare) samt fem processtödjare, kommunikatör, koordinator samt ekonom. Genusexpert och metodforskare har också varit knutna till projektet.

Projektet har haft en styrgrupp bestående av personer från olika verksamheter som Sveriges Ingenjörer, Vux Göteborg, Arbetsförmedlingen, LO, GR, Unionen, IF Metall, TRR, Almega och BRG d.v.s. ett brett partnerskap.

Projektet har haft ett presidium vars uppgift varit att förbereda styrgruppsmöten samt att leda arbetet mellan dessa. Presidiet har bestått av representant från GR, utbildningschef Börje Rådesjö, representant från BRG, senior advisor, Boye Johansson samt projektledare Karin Ingelhart och Catarina Lindfors som hade rollen som vice projektledare under den initiala fasen.

### **3.5 Design och upplägg**

Projekt Avanto har formats kring ett antal huvuddelar och erbjudanden. Hörnstenar i projektet har varit Avantos processtödare som haft en coachande och stödjande roll. Andra hörnstenen har varit upphandlade kompetensinsatser som anpassats till verksamhetens behov och som kombinerats med gemensamma insatser öppna för alla verksamheter. Utmärkande i upplägget Avanto har varit metodforskare och genusexpert som gett stöd till projektet och deltagande verksamheter inom sina respektive expertisområden.

De fem processtödarna har haft till uppgift att i samverkan med de deltagande verksamheterna identifiera de aktuella kompetensbehoven hos respektive verksamhet. Ytterligare uppgift har varit att stödja arbetet med strategisk kompetensförsörjning som en integrerad del i verksamhetsutvecklingen. Andra fokusområden har varit att bidra till en lärande organisation, jämställdhetsintegrering samt delaktighet.

Processtödarna har arbetat i samverkan med verksamheternas ledning och med att engagera medarbetarna och göra dem delaktiga i verksamhetens mål och vision. I arbetet har ingått att tydliggöra medarbetarnas behov av kompetensutveckling samt inleda dialogen kring mer strategiska kompetensbyggande strukturer och kulturer i en verksamhet. Kompetensmäklaren har haft en nyckelroll i processen för att paketera, samordna och upphandla kompetensinsatser i nära samverkan med processtödare, verksamheter och leverantörer.

Projektet har knutit till sig ett antal kompetensleverantörer. Deras uppgift har varit att leverera de insatser som företagen/organisationerna efterfrågat. Kompetensförstärkningsområdena har omfattat följande huvudområden:

- Strategisk förändringsledning (Ledarskap, medarbetarskap och personlig utveckling)
- Affärsmässighet
- Teamutveckling
- Handledning
- Hållbar framgång
- Värdegrundsarbete
- Kreativitet och nytänkande

#### **Nyckelroller hos deltagande verksamheter**

Avantos processtödare har under projektets gång arbetat med att stödja verksamheterna i arbetet med att införa lärprocesser och strategisk kompetensförsörjning. Som förändringsstöd har verksamheterna utsett personer med huvudansvar för de interna förändringsprocesserna, s.k. processägare och processtödare. Dessa har varit nyckelpersoner för att skapa resultat.

De interna processtödjarna har under projektet rustats med förändringskompetens genom bland annat insatsen "Strategisk Förändringsledning/Kompetensförsörjning för processtödjare" och har haft en viktig roll i implementering och förändringsarbete. Även processägare har utsetts hos varje verksamhet och har bland annat fått kompetensförstärkning genom insatsen "Strategisk förändringsledning/Kompetensförsörjning för processägare".

## 4. Projektgenomförande

Kapitlet beskriver projektets process; mobiliserings- och genomförandefas samt utveckling under projektperioden. Vi presenterar övergripande utvecklingssteg och händelser som format projektet.

### 4.1 Mobiliseringsfas

#### Projektet startar och organiseras

Projektet startar januari 2011 med att rekrytera och forma en organisation samt med att tydliggöra roller och arbetsuppgifter.

Arbetet fokuserar inledningsvis på rollbeskrivningar, kravspecifikation av systemstöd, utarbetande av urvalsprocess för verksamheter samt förnyade ramavtal för kompetensleverantörer från det tidigare projektet VästKraft. I slutet av februari 2011 är majoriteten av medarbetarna i Avanto rekryterade till projektet.

Arbetet med den strategiska inriktningen såsom planering av kommunikation och spridningsaktiviteter påbörjas. Kommunikations- och förankringsaktiviteter genomförs också under denna fas främst genom BRGs och GRs nätverk och kanaler. Projektets styrgrupp och presidiet har flera möten under den inledande perioden.

Under andra kvartalet 2011 fortsätter arbetet med att forma Avanto. Processtödjarna som rekryterats till Avanto har alla varierande bakgrunder och kompetenser med syfte att skapa ett mångfaldigt team. Gemensamt är de kompetenser som är värdefulla i uppdraget att stödja strategiska kompetensförsörjningsprocesser. I samverkan formar processtödjarna en arbetsprocess för att presentera och rekrytera verksamheter till projektet. Verksamheterna rekryteras till projektet under senare delen av våren 2011. Resultatet blir 65 verksamheter med ca 4.000 personer (ca 1.400 kvinnor och 2.600 män). Det ursprungliga målet var 40 deltagande verksamheter.

Avanto formulerar avsiktsförklaringar för att tydliggöra vad en medverkan i projektet innebär. Dessa skrivs under av respektive verksamhet.

Perioden präglas av samtal och dialog kring de kärnbegrepp som är bärande för projektet d.v.s. begrepp som lärande, läroprocesser, strategisk kompetensförsörjning, jämställdhet och delaktighet.

Parallellt ger metodforskare och genusexpert stöd till projektgruppen inom sina respektive expertisområden. Detta sker genom olika mötesformer som utvecklas inom ramen för projektet.

Utfärdare  
Malin Roux, Åsa Helg

Dokument-ID, version  
001

Sida  
12 (80)

Ämne  
Avanto, slutrapport

Datum  
2013-08-23

En dialog om ansatsen för strategisk kompetensförsörjning förs även på styrgruppsnivå (möten) för att skapa en gemensam bild av vad strategisk kompetensförsörjning innebär. Styrgrupp diskuterar andra frågor som exempelvis hur de fackliga representanterna hos de deltagande verksamheterna kan göras delaktiga i utvecklingsarbetet.

I samarbete med Göteborgs upphandlingsbolag påbörjas arbetet med att knyta kompetensleverantörer till Avanto (18 upphandlade kompetensleverantörer som upphandlas genom ramavtal från tidigare projektet Västkraft, därefter befintligt ramavtal BRG och slutligen befintligt ramavtal Göteborgs stad).

ESF processtöd genomför också en workshop med Avantos projektteam för att tydliggöra projektets mål och indikatorer utifrån Logical Framework Approach<sup>1</sup>

Under juni månad är alla verksamheter rekryterade och den 28 juni 2011 genomförs en kick-off för deltagande verksamheter.

### **Följeforskare kommer in i projektet**

Under juni månad 2011 genomför följeforskarna ett uppstartsarbete genom intervjuer med olika nyckelpersoner som kompletteras med arbetsmöten, medverkan i projektmöten och dokumentgranskning.

Följande bild och nuläge förmedlas av följeforskarna till projektet. Nedan citat i beskrivningen är hämtade från intervjuade personer under uppstart, främst projektteam.

### **Ett värdebaserat projekt kombinerat med affärsnytta**

Avantos synsätt på kompetens och lärande kännetecknas av både ett strategiskt förhållningssätt och medvetenhet om nyttan av att kombinera alla medarbetares delaktighet och kompetens. Värderingar är centralt (intervjuer).

*"Medarbetarnas deltagande är centralt för mig. Det är ett viktigt mål. En individ som är engagerad och deltar gör att arbetet blir mer framgångsrikt."*

*"Ser humankapitalet som viktig tillväxtfaktor för att nyttogöra kunskap och använda i affären."*

*"Vi vill i projektet tala om de centrala begreppen, t ex stödja det kontinuerliga lärandet, hälsa, jämställdhet och delaktighet."*

### **Ett projekt med en integrerad förändringsansats – individ och organisation**

Avanto har en integrerad förändringsansats som kombinerar en utveckling av de enskilda medarbetarnas och ledarnas kompetens med införandet av lärprocesser och arbetsprocesser för strategisk kompetensförsörjning.

---

<sup>1</sup> Logical Framework Approach (LFA) är en målstyrd projektplaneringsmetod som bland annat använts av Sida sedan en lång tid tillbaka och som också används i flera av de projekt som finansieras av Europeiska Socialfonden.

*"Med Västkraft i bagaget kan vi flytta från individ- till organisationsperspektiv i Avanto".*

*"Med Avanto kom målet att föra upp kompetensfrågorna på strategisk nivå. Få igång samtalen i ledningsrummen – vad är kompetens?"*

*"Skillnaden mot Västkraft är att vi nu ska arbeta mer strategiskt med frågorna. Inte enbart kompetensutveckling utan skapa lärandemiljöer. Verksamheterna ska utse interna processledare för att se till att arbetet drivs vidare efter projektavslut."*

### **Ett projekt för hållbar tillväxt där jämställdhet, hälsa och delaktighet är bärande element**

Strategisk kompetensförsörjning och lärandemiljöer ska främja jämställdhet, hälsa och delaktighet.

*"Efteråt kan vi se om det finns goda exempel som projektet bidragit till. Skulle exempelvis kunna mäta personer i ledningsgruppen (kvinnor/män)".*

*"Vill att det ska vara praktiskt och genomförbart. Vi vill att det ska hända något när det gäller jämställdhet, delaktighet, mångfald och kompetensförsörjning".*

Följeforskarna lyfter i rapporten vikten av att fortsätta arbetet med att tydliggöra roller och ansvar samt med att skapa förståelse och genomslag för ansatsen strategisk kompetensförsörjning. Vikten av processer för att skapa förståelse för relevans och nytta av jämställdhetsintegrering hos deltagande verksamheter lyfts. Följeforskarna poängterar i detta skede att projektet är i behov av fortsatt förtydligande av roller och ansvar särskilt med tanke på att projektet går från mobiliserings- till genomförandefas. En förstärkt samsyn kring såväl mål som innehåll efterfrågas också av flera i projektteamet. Andra utvecklingsområden blir att hitta former för en effektiv och anpassad lärmiljö för projektteam/organisation vilket utgör ytterligare utmaning i det initiala skedet.

Vad gäller arbetet gentemot deltagande verksamheter framkommer att utmaningen ligger i att säkerställa att företagen/organisationerna kommer att anamma en strategisk kompetensförsörjningsansats. Ytterligare utmaning avser att finna vägar för att verksamheterna ska förstå relevansen av jämställdhetsarbetet och koppla detta till affärsnytta.

*"När det gäller samarbetet i projektorganisationen har det fungerat bra. Men det känns lite oklart när det gäller ansvar och roller. Vem äger de olika områdena/frågorna?"*

*"... säkerställa att projektet inte faller in i "utbildningsdiktet". Säkerställa detta med kontinuerligt stödande lärande."*

*"Begreppet "Strategisk kompetensförsörjning" känner inte alla till."*

*"Ser det som viktigt att vi hittar en metod för vårt eget lärande. På samma sätt som vi jobbar med olika metoder för deltagarna, måste vi själva hitta formerna. Jag tror det är väldigt viktigt att det är fysiska möten för lärandet."*

---

*"Svårt med jämställdhetsintegrering, hur mycket ska man lyfta jämställdhet som separat fråga och hur mycket ska det integreras i det man gör. Det är bra att vi har fått med jämställdhet i måldokumentet. "*

*"Nu vill vi tydliggöra målen i praktiken, konkretisera och arbeta mot dem och dess indikatorer."*

## 4.2 Genomförandefas

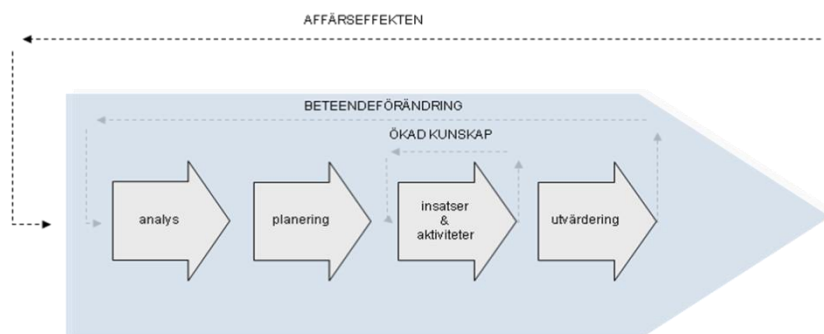
### Projektet börjar stödja verksamheterna

Hösten 2001 intensifieras arbetet för Avantos processtödjare i att genomföra möten för att stödja det initiala arbetet för verksamheterna; att genomföra kompetensanalyser samt att ta fram arbetsplaner för det fortsatta arbetet. En central uppgift blir också i detta skede att arbeta fram en arbetsprocess för processtödjarnas tillvägagångssätt i verksamheterna. Ett verktyg i processen att stödja verksamheterna är arbetsplanerna, ett dokument där varje processtödjare dokumenterar möten, plan samt behov för respektive verksamhet utifrån strategisk kompetensförsörjning.

Under hösten fortsätter arbetet (leds av Avantos processtödjare) med att ta fram en struktur, nyckelområden samt frågebatteri för förmätning/kartläggning hos deltagande verksamheter (målgrupp interna processtödjare och processägare). Syftet är att skapa en nulägesbild av verksamheterna och därmed kunna ge relevant stöd för det fortsatta arbetet i projektet. Förmätningen har även som syfte att utgöra underlag för följeforskningsinsats s.k. förmätning för att möjliggöra jämförelser vid eftermätning.

## Formering och processer sätts igång (kvartal tre och fyra 2011)

### “STRATEGISK” UTVECKLING & FÖRSÖRJNING AV KOMPETENS



Under hösten fortsätter projektet att utvecklas och formas på olika plan; gentemot verksamheter och i projektorganisation. Kompetensmäklare börjar sin anställning under hösten 2011, en funktion som blir ett viktigt stöd till processtödjarna i arbetet att skapa och upphandla kompetensinsatser för deltagande verksamheter.

Förmätning/kartläggning genomförs under oktober månad. Som ett första steg i samarbetet med kompetensleverantörerna bjuds under hösten samtliga leverantörer in för "*samtal om arbetet för att nå högre kunskapsutveckling i ett kontinuerligt lärande*" som hålls av metodforskare samt extern resurs. Leverantörsträffen utmynnar i bildandet av ett leverantörsforum för kontinuerligt erfarenhetsutbyte.

Kompetensinsatsen "*Strategisk förändringsledning/Kompetensförsörjning för processägare och processtödjare*" startar under november månad. Två lärseminarier hålls också under hösten 2011.

### Gemensam upptakt 2012

Det nya året börjar med att projektteamet samlas för "Avanto Lärddialog" med syfte att lära av och med varandra. Följeforskarna håller workshop kring lärande, dokumentation samt hur projektet på bästa sätt kan stödja interna processtödjarna i deras interna förändringsarbete. ESF-rådets processtöd håller en workshop med projektteamet för att fastställa mål, delmål och indikatorer och man arbetar även med stöd av metodforskare vad gäller lärandeperspektivet.

Under början av 2012 fortsätter arbetet med att stödja deltagande verksamheter med stöd av Avantos processtödjare samt genom den kompetenshöjande insatsserien "*Strategisk förändringsledning/Kompetensförsörjning för processägare och processtödjare*". Syftet med insatsen är att ge deltagarna kompetens och kunskaper i strategisk kompetensförsörjning. Ett 80-tal deltagare genomgår programmet.



Utfärdare  
Malin Roux, Åsa Helg

Dokument-ID, version  
001

Sida  
16 (80)

Ämne  
Avanto, slutrapport

Datum  
2013-08-23

---

### **Intensifiering av stöd och insatser under 2012**

Under framförallt senare delen av våren 2012 samt hösten 2012 intensifieras upphandlade insatser och ett stort och varierande antal kompetensstärkande insatser erbjuds deltagande verksamheter.

Under våren 2012 startar *kompetensinsatsen - Lean* med syfte att stärka de verksamheter som har behov av eller redan befinner sig i ett påbörjat utvecklingsarbete (lean-arbete) och med behov av ytterligare kompetens (5 grupper x 3 tillfällen per grupp) som samlar totalt 58 deltagare.

Ytterligare två verksamhetsöverskridande kompetensinsatser startar under hösten. Medarbetarsamtal (2 grupper x 2 tillfällen, totalt 27 deltagare samt Rekrytering (3 grupper x 4 tillfällen, totalt 38 deltagare). Syftet är att stärka deltagarnas kompetens vad avser såväl medarbetar- som rekryteringsprocess.

Fyra öppna *lärseminarier* hålls under året. Ett antal insatser för att stärka jämställdhetsarbetet startas, bland annat genomförs ett antal *JämLärmöten* och *skrivarverkstäder* där projektets verksamheter bjuds in för att få stöd i att skriva/utveckla sina jämställdhetsplaner. För att stärka begreppet lärande bjuds projektets metodforskare in till ett erfarenhetsutbyte.

Ett antal *Avanto nätverk* startar också under hösten. Parallellt pågår ett intensivt arbete under framförallt hösten med upphandlade insatser hos verksamheterna. En eftermätning genomförs under perioden som uppföljning till den förmätning som genomfördes hösten 2011. Projektet får av ESF-rådet beviljat förlängning till och med 13.05.31.

### **Fortsatt arbete och avslutande arbete ("knyta ihop säcken")**

Under våren 2013 startar ytterligare två gränsöverskridande kompetensinsatser. Den ena insatsen "*Hur skapa en bra arbetsplats?*" har som målgrupp fackliga representanter och ledning hos verksamheterna. Den andra insatsen "*Ökad innovationsförmåga*" med fem workshops sker i samarbete med akademi. Målgruppen är tio ledare i utvalda verksamheter som har pågående innovationsprocesser. Under våren erbjuds även de verksamheter som genomgått programmet ytterligare stöd i form av uppföljningsmöten avseende hur ta innovationsarbetet vidare i den egna organisationen. Ytterligare *skrivarstuga för jämställdhetsplaner* genomförs under våren.

Under våren utvecklas också *två verktyg* som stöd för verksamheternas jämställdhetsarbete respektive process för att utveckla en lärande organisation. Ett antal *Café Avanto* genomförs också under våren där deltagare från Avanto projektet samlas för kompetensstärkning och erfarenhetsutbyte.

Parallellt med ovan sker fortsatt upphandlade insatser under våren hos deltagande verksamheter. En avslutande spridningskonferens genomförs också under våren.

Processtödjarna genomför avslutande möten med verksamheterna och lärandet dokumenteras i s.k. Doc2 (pärmar innehållande arbetsplaner, genomförda enkäter, jämställdhetsplaner o.s.v.).

Under projektets samtliga faser är projektet synligt i olika forum och sammanhang. Strategisk påverkan, kommunikation och samverkan är utmärkande för projektet.



Nedan presenteras en övergripande bild av de huvudaktiviteter som erbjudits de verksamheter som deltagit i Avanto (förutom de anpassade upphandlade insatser som respektive verksamhet genomfört speciellt anpassade för den egna organisationen.)

Insatser	Målgrupper	Period
<b>År 2011</b>		
Genomgång jämställdhetsplaner och fortsatt stöd jämställdhet som följer under projekts gång (genusexpert)	Samtliga verksamheter	Hösten 2011
Kompetensinsats "Strategisk förändringsledning/kompetensförsörjning för processägare" (5 moduler x halvdag)	Processägare hos deltagande verksamheter	Hösten 2011/våren 2012
Kompetensinsats "Strategisk förändringsledning/kompetensförsörjning för processtödjare" (8 moduler x halvdag).	Processtödjare hos deltagande verksamheter	Hösten 2011/våren 2012
2 lärseminarier	Samtliga verksamheter	Hösten 2011
<b>År 2012</b>		
LEAN-insats (5 moduler)	Deltagande verksamheter som befinner sig i, eller står inför en förändringsprocess	Våren 2012
2 lärseminarier	Samtliga verksamheter	Våren 2012
5 JämLärmöten - jämställdhet	- " -	Våren 2012
2 JämLärmöten - jämställdhet	- " -	Hösten 2012
Avanto nätverk startas upp.	- " -	Hösten 2012
2 lärseminarier	- " -	Hösten 2012
Kompetensinsats - "Rekrytering för hållbar framgång"	- " -	Hösten 2012
Kompetensinsats - "Medarbetarsamtal för hållbar utveckling".	- " -	Hösten 2012
2 Skrivarverkstäder jämställdhetsplaner	- " -	Hösten 2012
1 JämLärmöte - jämställdhet	- " -	Hösten 2012
<b>År 2013</b>		
Jämställdhetsverktyg utvecklas	- " -	Våren 2013
Avanto Café (3 tillfällen)	- " -	Våren 2013
Facklig insats "Hur skapa en bra arbetsplats?"	Fackliga representanter och ledning hos verksamheterna.	Våren 2013
Lärtankeverktyg utvecklas	Samtliga verksamheter	Våren 2013
1 skrivarstuga jämställdhet	- " -	Våren 2013
Insats "Ökad innovationsförmåga"	- " - - " -	Våren 2013
Slutkonferens		Våren 2013

### 4.3 Jämställdhet som en röd tråd genom Avanto

Jämställdhet är en förutsättning för ett fungerande projekt och hur det implementeras får konsekvenser för både genomförande och resultat. Jämställdhetsintegrering handlar om att ett jämställdhetsperspektiv ska införlivas på alla nivåer och i alla steg i projektet.

Ett jämställdhetsperspektiv handlar om att synliggöra kvinnor och män och om att problematisera värderingar och attityder om kvinnor och män, om det vi brukar benämna som "kvinnligt" och "manligt". Jämställdhetsintegrering svarar på frågan om hur man kan

arbeta utifrån ett jämställdhetsperspektiv inom ett projekt. För att föra in jämställdhet på ett strategiskt sätt är följande av vikt; policy, handlingsplaner, kartläggning, undersökningar, studier, beslut, uppföljning och utvärdering samt strategisk påverkan av resultat.

Jämställdhetsintegrering = att säkerställa att jämställdhetsperspektivet finns med i planering, förhandling, genomförande, utvärdering - jämställdhetsperspektivet ska inte vara en särfråga utan vara en del av den ordinarie verksamheten

Projekt Avanto har från början haft som mål att vara ett jämställdhetsintegrerat projekt. Jämställdhet har funnits med som en röd tråd genom hela projektet, från planering till genomförande och såväl i det interna arbetet som mot respektive verksamhet .

Projektet har haft två mätbara jämställdhetsmål;

- 100 % av alla deltagande verksamheter har en verksamhetsintegrerad jämställdhetsplan efter avslutat projekt.
- 80 % av deltagande verksamheter har en ökad medvetenhet om jämställdhet.

Jämställdhet utgör också en del i projektets tre ledord ” Jämställdhet – Delaktighet – Lärande”. Jämställdhetsperspektivet finns också införlivat i de avsiktsförklaringar deltagande verksamheter i projektet fått skriva under. I avsiktsförklaringen står inledningsvis; ”*Avantos vision är att företag och organisationer i Göteborgsregionen arbetar strategiskt med kompetensförsörjning, som en integrerad del i affärs- och verksamhetsplanen, samt arbetar strategiskt för jämställdhet och medarbetares delaktighet. Detta bidrar till nöjdare medarbetare som har en god hälsa, samt en långsiktig hållbar tillväxt i Göteborgsregionen.*”

De deltagande verksamheterna i projektet har förbundit sig att; ”*Ledning i medverkande företag/organisation tar ansvar för att avsätta tid och skapa möjligheter för att: skapa, alternativt utveckla och implementera, en jämställdhetsplan i verksamheten.*”

### Genusexpert som bollplank

Unikt för projekt Avanto har varit genusexpertens roll som stöd till projektorganisationen och ute i verksamheterna. Stöd i arbetet med leverantörer har också varit en del av rollen.

Genusexpertens arbete inleddes med att stödja projektet i utformning av projektets arbetsplan för hur jämställdhetsintegreringen skulle ske, mål samt indikatorer. Genusexperten har haft roll i arbetet med leverantörer och inledningsvis såg genusexpert

över frågeställningarna till leverantörer vid upphandling. Annat stöd är exempelvis utformning av enkätfrågor rörande jämställdhet (förmätning hos deltagande verksamheter för att fånga nuläge, behov samt utgöra underlag för jämförelse eftermätning). Genusexperten har haft föreläsningar för projektgruppen om genus- och jämställdhet, har löpande gett stöd till processtödjare/projektorganisation samt återkopplingar till projektets styrgrupp.

Under hösten 2011 genomlyste genusexperten leverantörernas hemsidor (18) utifrån hur de beskrev (eller inte beskrev) sitt arbete med jämställdhet och genusfrågor. Återkoppling har getts till leverantörerna avseende hur jämställdhetsarbetet avspeglas i deras kommunikation. Resultaten har varit varierande. Hösten 2012 kallades samtliga leverantörer till ett seminarium med fokus jämställdhet (Enbart tre leverantörer deltog). Därefter fick de leverantörer som inte deltagit i seminariet ett antal frågor att besvara i syfte att ytterligare

stimulera jämställdhet och få kunskap om hur leverantörernas arbete inom jämställdhetsintegrering bedrivs och kan utvecklas. Avanto har också vid ytterligare tillfälle uppmanat leverantörerna att stärka arbetet med hjälp av ett antal följande frågeställningar som utmanat leverantörerna inom exempelvis jämställdhet.

### **Stöd till verksamheternas jämställdhetsarbete**

Under hösten 2011 samlade processtödjarna in verksamheternas befintliga jämställdhetsplaner. Genusexpert har analyserat planerna och återfört resultat till respektive processtödjare samt verksamhet. Resultatet visade att ca 50 procent av verksamheterna saknade jämställdhetsplan. Av de som hade en plan var flera, enligt genusexperten, undermåliga och utgjorde mer utav policy än plan. Ca 10 procent av verksamheterna hade en plan som kunde betraktas som godkänd plan. Flera av verksamheterna efterfrågade stöd i arbetet med plan och övrigt jämställdhetsstöd.

De förbättringsområden som framkom vid jämställdhetsanalyserna var bland annat:

- Många verksamheter hade en tydlig könssegregering inom organisationen när det gäller yrken och arbetsuppgifter.
- Flera verksamheter hade högre sjukhälsotal för kvinnor än för män.
- Lönekartläggningar saknades i de flesta planer.
- Handlingsplan för sexuella trakasserier och könskränkningar saknades i flera planer.

Generellt kan sägas att de olika jämställdhetsplanerna har tagit upp olika delområden; en del har varit utformade som kartläggningar, en del har enbart beskrivit målsättning medan en del beskrivit planerade åtgärder och aktiviteter. Det var relativt få verksamheter som hade både en övergripande mål/vision, kartläggning, konkreta mål som var kopplade till den egna verksamheten samt planerade åtgärder för att nå dit.

Avsaknad/undermåliga planer utgjorde en utmaning för projektets delmål; att samtliga verksamheter ska ha en jämställdhetsplan integrerad i verksamhetsplanen. Det fanns emellertid också goda exempel bland verksamheterna som hade utarbetat bra och förankrade jämställdhetsplaner.

*"Jag har insett hur viktigt det är att jag som genusexpert finns med som referens i stort och smått under arbetet i projektet. Det kan handla om reflektioner avseende leverantörer och inte minst avseende jämställdhetsplanerna. Det är bra att vi har så konkreta mål i projektet – att alla verksamheter ska ha en jämställdhetsplan vid projektets slut. Men det stod också värre till än jag trodde i början. Ca 50 procent av verksamheterna saknar jämställdhetsplan och flera av planerna är i behov av förbättring. Avslutningsvis; tydliga, mätbara mål är av största vikt när det kommer till jämställdhetsarbete."*

### **Huvudaktiviteter tar jämställdhetsarbetet framåt**

Arbetet med jämställdhet i Avantos verksamheter har därefter bedrivits och formats kring några huvudaktiviteter; skraddarsydda möten i olika verksamheter, skriververkstad och Jämlärmöten samt föreläsningar för större personalgrupper/ledningsgrupper på flera

verksamheter för att öka kunskapen. Ett lärseminarium med tema jämställdhet har också arrangerats för samtliga deltagare.

Genomförda jämställdhetsaktiviteter såg vid slutet av projektet ut enligt följande.

- 38 verksamheter har haft besök av genusexpert och/eller deltagit på Jämlärmöte (seminarium) med fokus på jämställdhet.
- 13 verksamheter har deltagit på Skrivarverkstäder med syfte att upprätta och/eller förbättra sina jämställdhetsplaner.
- 11 verksamheter har haft föreläsningar om jämställdhet genomförda av genusexpert med målgrupp samtlig personal eller stora delar av personalen och/eller nyckelpersoner.
- 1 verksamhet har haft en längre insats med genusexperten rörande jämställdhet

Ovan aktiviteter har inneburit möten mellan deltagande verksamheter som varit värdefullt genom erfarenhetsutbytet om jämställdhetsfrågor. Det finns också exempel på nätverksträffar som förlagts hos en specifik verksamhet, där andra verksamheter bjudits in. Under projektet har ett dokument med *guidelines* samt en *självskattningsmodell* tagits fram av genusexpert och projektledning.

I arbetet med att ta fram materialet har genusexperten även fått stöd av ESF:s lokala stödfunktion i dessa frågor på Länsstyrelsen i Göteborg. Dokumenten har spridits till alla verksamheter i slutet av projektet och har även prövats av några verksamheter.

Genusexpertens insatser har pågått ända fram till slutet av projektet och hos flera verksamheter har funnits ett tydligt målfokus att få klart jämställdhetsplanen innan projektets slut den sista maj 2013.

## Genusexpertens reflektioner

Genusexpertens erfarenheter och reflektioner visar att det är en kombination av faktorer och metoder som möjliggjort att jämställdhetsarbetet gått framåt i verksamheterna.

- Mätbara projektmål rörande jämställdhet.
- Att projektet har anlitat genusexpert till projektet.
- Stöd och prioritering från projektledning.
- Personliga möten (med verksamheterna) som återkommit under en längre tidsperiod.
- Processer har skapats under den förhållandevis långa projektiden och har möjliggjort uppföljning hos verksamheterna.

Erfarenheter från genusexperten är vidare att det har varit en utmaning att få in jämställdhetsfrågorna tidigt i processen och att arbetet underlättades när jämställdhetsfrågorna togs om hand och fokuserades. Genusexperten anser att det har funnits flera orsaker till att det har varit svårt att få igång jämställdhetsarbetet hos verksamheterna. I vissa fall har frågorna lyfts alltför sent av Avantos projektstödare och i andra fall har verksamheterna "förhålat" och skjutit frågan framåt i tid vilket resulterat i att det inte funnits tillräckligt med tid för jämställdhetsintegreringen i slutet av projektet. Hos ett fåtal

verksamheter har jämställdhetsarbetet, av olika skäl och anledningar, inte prioriterats eller hunnits med.

Genusexperten har haft ett flexibelt förhållningssätt och har försökt anpassa sitt arbete till verksamheternas unika behov. Det har exempelvis gällt flexibilitet vad avser tidsplanering samt att genusexperten arbetat på varierande sätt, exempelvis genom att följa med processtödjarna på gemensamma möten ute i verksamheterna. Det har funnits en strävan att skapa nära dialog med processtödjarna på Avanto angående genusfrågor och jämställdhet och att skapa egna kontakter med verksamheternas representanter, följa upp arbetet och att "ligga på" för större fokus på frågan.

Genusexperten upplever att arbetet med att stödja leverantörernas jämställdhetsarbete har varit en utmaning. Inledningsvis genomlystes leverantörernas hemsidor. Därefter har genusexperten fått prioritera verksamheternas arbete med jämställdhetsintegrering. En reflektion är att mer resurser och arbetsinsats borde legat på stöd och uppföljning av leverantörernas arbete med jämställdhetsintegrering för att nå ett än bättre resultat.

När det gäller arbetet med att utveckla verksamheternas jämställdhetsplaner menar genusexperten att *"Målet med att ha en verksamhetsintegrerad plan är komplext och behöver problematiseras. Teoretiskt är det fullt möjligt att en verksamhet har en väldigt bra jämställdhetsplan, den kan vara både konkret och med mätbara mål utan att ett aktivt jämställdhetsarbete bedrivs på arbetsplatsen. Det kan tvärtom likaså finnas ett väl fungerande och aktivt jämställdhetsarbete utan att det har dokumenterats."*

#### 4.4 Metodexpert och forskningsperspektiv

Projekt Avanto valde att tidigt knyta till sig en metodforskare med rollen att föra in ett vetenskapligt perspektiv kring frågor om lärande och strategisk kompetensförsörjning d.v.s. "stödjande system för kontinuerligt lärande". Projektet har önskat positionera och förmedla ett nytt synsätt om lärande och strategisk kompetensförsörjning som stöd till mer traditionella kompetensinsatser. Därmed ville projektet säkerställa ett kontinuerligt lärande.

Metodforskarens huvudfokus har varit att utgöra stöd och bollplank till projektorganisationen, främst till projektledning och processtödjare. Metodforskaren har under mobiliseringsfasen

deltagit i möten och diskussioner kring frågor om metoder, stöd för kontinuerligt lärande och strategisk kompetensförsörjning.

Samtliga processtödjare är bekanta med och använder olika verktyg, kvalitetsmetoder och arbetssätt/workshopsmetoder. Metodforskaren har uppmuntrat processtödjarna att använda de specifika metoder de är vana vid och som kan stödja läroprocesserna i verksamheterna. Att forma en gemensam verktygslåda eller gemensamt arbetssätt har inte varit aktuellt.

Metodforskaren har förmedlat ett synsätt om kontinuerligt lärande som grundas i forskning, problemorientering och kunskapsvalidering. Metodforskaren har antagit ett öppet förhållningssätt och därmed gett stöd vid behov utan att följa en förutbestämd plan. Stödet har exempelvis handlat om att ställa frågor om användning av metoder och självvaliderade förhållningssätt. En viktig strävan i ansatsen är att aktiviteter, insatser och möten *ska generera en fortsatt process i verksamheterna och att Avantos värderingar ska prägla kompetensutvecklingen och skapa en process för lärande.*

## **Lärskattningsverktyg och nätverk**

Under projektet har metodforskaren bidragit i arbetet att forma ett Lärnätverk – /plattform för kompetensleverantörerna i projektet och i att hålla workshops för leverantörsnätverket om lärande och kompetensförsörjning.

Under senare delen av projektet togs ytterligare ett initiativ i form av ett verktyg för att synliggöra nyckelområden inom lärande organisation. Metodforskaren har varit central i arbetet att ta fram ovan lärskatteverktyg med syfte att ge stöd till verksamheterna för att uppnå bättre lärmiljöer. Verktyget kan ses som ett medel för att visa hur verksamheten upplever tillståndet (sitt nuläge).

Utgångspunkt för lärskattningsverktyget som består av ordpar är följande:

*"Allt lärande, organisatoriskt som individuellt, har ordet som utgångspunkt. Det är genom orden och vår användning av orden som vi visar att vi förstår och tillägnar oss vår omvärld. Därigenom kan även ordet och en diskussion kring olika ord visa hur vi ser på lärandet i en organisation."*

En grupp bestående av fem personer arbetade fram instrumentet som anses vara både lättanvänt och evidensbaserat genom att deltagarna i gruppen har gedigen kompetens/erfarenhet inom området. Utvecklingsgruppen har bestått Avantos projektledare, processtödjare Avanto, Kompetenscentrum Kungsbacka, GRvux samt Ljungskile folkhögskola. Lärskatteverktyget har testats på några av Avantos verksamheter och har spridits till samtliga deltagande verksamheter i slutet av projektet.

## **5. Resultat**

### **5. 1 Verksamheternas återkoppling utifrån process**

*Följande avsnitt speglar verksamheternas perspektiv under resan med Avanto. Följeforskarna har löpande fört dialog med representanter för verksamheterna genom intervjuer och dialogmöten. Nedan presenteras sammanfattande bild från projektets olika tidsperioder. Därefter presenteras resultat av för- och eftermätning, Nöjd Kund uppföljning samt leverantörsuppföljningar.*

#### **5.1.1 Avanto fram till halvtid**

Hösten 2011 var en uppstartsfas hos verksamheterna. Avantos processtödjare genomförde möten med verksamheterna för att få en bild av nuläge, utmaningar, kompetensbehov och för att sätta mål och planera för kommande insatser. Under november 2011 intervjuades interna processägare och processtödjare för att fånga deras bild.

Flera poängterar vid denna period att de har förväntningar om att projekt Avanto ska ge ledningen stöd genom att vara ett bollplank, att de ska få finslipa och fördjupa kunskaper samt få nya idéer av utomstående. De ser ett värde av att få träffa företag och organisationer från skilda branscher.



Flera av verksamheterna uppger att de redan idag arbetar med frågor som kan kopplas till kompetensutveckling/-försörjning (attrahera, rekrytera, engagera, utveckla och avveckla arbetskraft). Emellertid är helhetsgreppet och begreppet strategisk kompetensförsörjning nytt för många av verksamheterna. Verksamheterna exemplifierar sitt pågående arbete utifrån vardag och branschförutsättningar. För att kunna ta sig an de utmaningar verksamheterna står inför upplever de att rätt kompetens är avgörande.

Flertalet verksamheter ser hur Avanto kan bli ett stöd för att ta sig an *verksamheternas strategiska utmaningar* där organisationerna har behov av att stärka sina förutsättningar genom *relevant kompetens, utvecklat ledarskap, effektiv organisation, processer, delaktighet och engagemang*.

Nedan presenteras en bild av hur de intervjuade upplever nuläget i sina respektive verksamheter samt deras förväntningar på projekt Avanto.

### **Förväntningar och mål med medverkan**

Genomgående lyfter representanter för verksamheterna behovet av att utveckla sina verksamheter:

### **Verksamhetsutveckling: ökad konkurrenskraft, tillväxt, stärka affären**

*"För att kunna växa, hitta balans och bli effektivare i interna processer, att medarbetarna är med på tåget och har rätt utbildning."*

*"Stärka konkurrenskraft för framtiden."*

*"Växtvärk....utveckla företaget och få ordning på verksamheten."*

### **Medarbetare och ökad delaktighet**

*"Mer aktivt medarbetarskap och ledarskap, få kompetens och att jobba kring dessa ord."*

*"Bli en bra arbetsplats för medarbetare och ledare."*

### **Struktur och överblick, långsiktighet inom kompetensutveckling/lärande**

*"Synkronisera kompetensutveckling med företagets mål."*

*"Styra upp kompetensförsörjningen. Att tänka långsiktigt."*

*"Vill ta chansen och få draghjälp – vi skulle ha en god hjälp av att styra upp kompetensförsörjningen. Man kör lite på känn."*

Representanter för verksamheterna eftersträvar bland annat *tydlighet, systematik, rutiner, kommunikation och verktyg*.

En del av respondenterna antyder komplexiteten i frågan om lärprocesser och strategisk kompetensförsörjning där slutresultatet fortfarande upplevs som oklart.

*"Vet kanske inte vet vad slutresultatet blir, är i början, hoppas det blir till vår fördel."*

*"Inte helt klart. Behöver få in mer av mjuka värden. Nya perspektiv."*

*"Att höja kompetensen i verksamheterna är för flera centralt."*

*"Få möjlighet att öka på kompetensen... finns risk att man blir lat, vaggas in i trygghet".*

### **Uppfattning om Avanto initialt**

De intervjuade är överlag nöjda med kontakt, stöd och insatser som arrangerats av Avanto under den initiala fasen. Några nämner att de skulle önska att arbetet gått fortare framåt och att insatserna kommit igång tidigare. Flera av respondenterna inser att projektet och förändringsprocessen kommer att kräva en stor arbetsinsats, tid och engagemang från olika delar av sina respektive verksamheter.

Det framkommer vidare att Avantos processtödjare i hög grad tar sin utgångspunkt i verksamheternas behov, vilket upplevs som positivt. Avantos kärnvärden och mål inom strategisk kompetensförsörjning, jämställdhet och delaktighet är i allt väsentligt i enlighet med vad verksamheterna vill prioritera. Det upplevs positivt, *"inget påtvingat"* som en av respondenterna förtydligar.

Verksamheterna upplever att Avanto har ett starkt fokus på strategisk kompetensutveckling-/försörjning och lärande som stöd för verksamhetsutveckling.

*"Att få företagen att ta ansvar för sitt eget lärande."*

Vad gäller jämställdhet och delaktighet som är viktiga delmål i Avanto har merparten av de intervjuade personerna kännedom om att jämställdhet är en del av Avanto. Flera uppger att de i dagsläget inte bedriver något aktivt jämställdhetsarbete. Man associerar jämställdhet främst till antalet kvinnor och män i verksamheterna. I dialogen om var verksamheterna befinner sig i processen märks att jämställdhet inledningsvis har hamnat i skymundan.

### **Arbetet påbörjas och processer startar**

Avantos initiala inriktning på analys och kartläggning av kompetensbehov, utifrån mål och verksamhetsutveckling, avspeglar sig i den bild som deltagande verksamheter ger. Arbetet med ovan frågor har tagit olika lång tid för olika verksamheter och tillvägagångssättet har också skiftat. Vissa respondenter uttrycker att arbetet just påbörjats. De menar att projektet kommer att ge effekt först när de upphandlade kompetensinsatserna kommer igång. Andra ser att projekt Avantos inledande period har varit stärkande för organisationen på olika nivåer; lednings-/ medarbetarnivå kombinerat med införandet av processer (lärprocesser och strategisk kompetensförsörjning).

Dialogmöten, med flera representanter från deltagande verksamheternas interna processtödjare och processägare, har kompletterat intervjuer och fångat in angelägna frågor, styrkor och förbättringsområden. I december 2011 framkommer följande nuläge:



## Kompetensförsörjning initialt

Flera av deltagarna berättar att de arbetar med eller är klara med mål, vision och andra strategiska frågeställningar. En del poängterar att det är viktigt att ta den tid som behövs för arbetet. Många funderar över hur det fortsatta arbetet ska läggas upp och planeras på bästa sätt.

Deltagarna har deltagit i en två-dagars insats med totalt åtta tillfällen inom utvecklingsprogrammet "Strategisk förändringsledning/kompetensförsörjning för processägare och processtödjare". Flera exemplifierar att dagarna varit värdefulla, både på personlig nivå och i sina yrkesroller.

En del poängterar värdet av att få med sig ett helhetsperspektiv från insatsen och att de först vid detta tillfälle börjat *förstå vad rollen som processtödjare handlar om och vad som förväntas av dem som deltagare i projektet*. Flera menar att projektets omfattning inte tydligt framgick när de inledningsvis fick Avanto presenterat för sin verksamhet.

Om denna information tydligare förmedlats initialt hade de bättre kunna planera och även välja rätt person/personer till rollen som processtödjare. Flera inser att i rollen som interna processledare ingår en rad uppgifter som förankring, kommunikation och genomlysning av verksamheten från olika perspektiv – en lärande organisation.

*"Det jag lärde mig hos Mindset (kompetensleverantör) var att jag framförallt insåg att det finns en hel del att jobba med."*

*"Det har varit väldigt roligt. Mycket humor i upplägget. E-learning uppgiften kring jämställdhet var en tankeväckare."*

*"Skulle börjat med att processägarna och processtödjarna gått samma dag – så att man får en samsyn. Nu var det uppdelat."*

## Jämställdhet initialt

Deltagarna är införstådda med att jämställdhet är ett delmål i Avanto och hänvisar till att de lämnat in jämställdhetsplaner till Avanto. Flera deltagare har inte insett att de inom ramen för projektet kan få stöd i sitt jämställdhetsarbete, exempelvis genom upphandling av jämställdhetskompetens. Få arbetar aktivt med frågan och några menar att de behöver ytterligare stöd, insatser och insikter för att arbetet ska komma igång.

*"Det behövs inte enbart föreläsning om jämställdhet. Det behövs också insikt."*

## Delaktighet initialt

Under denna fas av projektet står flera av verksamheterna fortfarande inför utmaningen att finna former för att involvera medarbetare och skapa delaktighet. Några uppger att processer med medarbetare och ledare satts igång och att de även informerat sina verksamheter om projektet.

## Reflektioner om insatser

En fundering som framkommer är frågan om hur mycket insatser/medel varje verksamhet har till förfogande i projektet. Oklarheten upplevs försvåra planering av arbetet och insatser.

*"Kan man söka längre fram när saker utkristalliseras eller är då pengarna förbrukade?"*

### **Processtödjarnas roll**

Flera av de interna processtödjarna har under uppstartsfasen behov av bollplank och stöd för att ta hand om frågeställningar som växt fram under insatsen "Strategisk förändringsledning/Kompetensförsörjning hos processägare och processtödjare." Verksamheterna ser hur Avantos processtödjare kan svara upp mot ett behov av vägledning och stöd för att skapa en lärande organisation.

#### **5.1.2 Processen vid halvtid**

Vid halvtid av projekt Avanto genomförs ytterligare dialogmöten med interna processägare och processtödjare.

Majoriteten upplever att projektet har en viktig funktion i att synliggöra olika frågor och ser värde på olika nivåer.

*"Bara att få ett så här stort antal företag och organisationer att börja prata om och arbeta med strategisk kompetensförsörjning har ett stort värde."*

Trots att många av deltagarna i början av projektet inte insåg hur omfattande arbetsinsatsen skulle bli ser de nu positivt på insatsserien "Strategisk förändringsledning/Kompetensförsörjning för processägare och processtödjare" och de kompetensinsatser som upphandlats och planeras för att svara upp mot specifika behov i respektive verksamhet.

En styrka som lyfts är möjligheten att få träffa personer från andra verksamheter för att byta erfarenheter och tankar kring strategisk kompetensförsörjning och andra strategiska frågor. Flera ser nätverket som den främsta nyttan av projektet. Då deltagarna har träffats vid ett antal tillfällen börjar man nu lära känna varandra och man vågar öppna sig och dela erfarenheter och utmaningar. Dialogerna och nätverket upplevs som viktiga.

*"Genom vår medverkan i "Strategisk förändringsledning/Kompetensförsörjning för processägare och processtödjare" väcktes initiativet att genomföra intervjuer/dialoger med varje enskild medarbetare om strategiska frågor, vilket bidragit till medarbetarnas delaktighet i vår verksamhets utveckling."*

Verksamheterna befinner sig i olika faser. Vid denna tidpunkt har få upphandlade insatser kommit igång. Några insatser är planerade och upphandlade inför våren. Tydlighet i kommunikation från projektet efterfrågas vad gäller exempelvis tidsplan för insatser. Andra behov är ytterligare stöd från Avanto avseende förankring hos ledare och hur man ska arbeta för att få delaktighet och engagemang från medarbetare och ledare i deras verksamheter. Ett annat önskemål från några verksamheter är en modell/struktur för hur de ska implementera arbetet med strategisk kompetensförsörjning samt praktiska verktyg för sitt utvecklingsarbete, en verktygslåda.

Flera av deltagarna har behov av stöd och coaching kring det interna förändringsarbetet. Exempelvis gäller detta hur verksamheterna ska kunna omvandla och dra nytta av kunskaper och synsätt från insatsen "Strategisk förändringsledning/Kompetensförsörjning för processägare och processtödjare" i den utvecklingsprocess som initierats hos

verksamheterna med stöd av de kompetensanalyser som genomförts tillsammans med Avantos processtödjare.

*"Skulle önska bolla med någon mer som mentor, kan känna mig ensam även om vi är en grupp. Insatsen "Strategisk förändringsledning/Kompetensförsörjning processägare och processtödjare" sätter igång många tankar och funderingar."*

*"Så stora frågor och man vet inte riktigt vad börja fokusera på. Inte riktigt van och hur gå till väga, hör saker på kursen, går hem och testas."*

### 5.1.3 Avanto fortsättningen

Under senare delen av våren 2012 genomfördes ytterligare intervjuer med processägare och processtödjare. Flera av verksamheterna har nu fått kompetensförstärkning och bas för förändrings- och utvecklingsarbetet i sina verksamheter. Stödet från Avantos processtödjare har hjälpt dem att identifiera behov och insatser. Det finns förväntningar om att nätverk ska skapas baserat på de grupper som deltagit i insatsserien "Strategisk förändringsledning/Kompetensförsörjning för processägare och processtödjare".

Specifikt anpassade insatser har kommit igång där fokus legat på ledningsgruppsutveckling. Däremot har få verksamheter tagit sig an arbetet med sina strategiska kompetensförsörjningsplaner. Det finns behov av att få hjälp i arbetet och få kunskap samt kompetensförstärkning inom de olika delarna för att utveckla, uppdatera eller starta arbetet. Det framkommer behov av stöd i form av verktyg för ovan område.

Inom jämställdhetsområdet skiftar bilden och flera verksamheter har tagit stöd av Avantos genusxpert och med små steg arbetat med jämställdhetsfrågorna medan andra verksamheter har valt att vänta med jämställdhetsarbetet.

Det framgår att det är viktigt för verksamheterna att de har god kommunikation och gott samarbete med Avantos processtödjare. Majoriteten är nöjda med samarbetet och avstämningar.

*"Vi har en fantastiskt bra processtödjare från Avanto. När vi haft frågor och behöver träffas har det varit enkelt. Det har gått snabbt med riktade instanser, kommit mitt i prick för att välja bra leverantör."*

### Insatser och processer

Insatser och fokus varierar och har anpassats utifrån verksamheternas specifika behov. Nedan ges exempel/citat från deltagarna.

### Jämställdhet och hälsa

*"Vi har haft föreläsningar på plats för all personal och fått hjälp med jämställdhetsarbetet som är ett pågående arbete. Vi planerar för föreläsningar inom hälsa, motion och företagshälsovård. Det blir hälsocoacher i företaget. Skapat hälsocoacher i företag."*

## **Tvärgrupper och förändringsbärare**

*"En grupp har bildats som kallas förändringsbärare med två från varje avdelning som arbetar med olika frågor."*

## **Kompetensförsörjning**

*"Vi är precis färdiga med våra första insatser då vi har tittat på karriärprofilen som nu är färdig för de flesta anställda. Vi har haft utvecklingssamtal och ser en klar skillnad hur de ser på sina utvecklingsmöjligheter."*

*"Vi har tagit till oss om lärande organisation och har haft tvärprofessionella grupper i halvdagar och medarbetarenkät."*

*"Vår ledningsgrupp har vaknat. De förstår varför vi gör det. Mer vunnet än man tror."*

## **Öppna och riktade insatser stärker arbetet**

Under hösten 2012 erbjuder Avanto en rad nya kompetensinsatser som ger avtryck hos flera av verksamheterna inom Avantos kärnfrågor; strategisk kompetensförsörjning, lärprocesser, jämställdhet och delaktighet.

Majoriteten av de intervjuade verksamheterna befinner sig i ett intensivt skede under hösten där upphandlade riktade kompetensinsatser genomförs i verksamheterna. Flera av de intervjuade har även deltagit i de så kallade öppna insatserna som erbjudits för att stödja de pågående processerna. Det gäller exempelvis insatserna Rekrytering, Medarbetarsamtal, Lean, Innovation, Strategisk kompetensförsörjningsplan i praktiken, Jämlärmöten, Skrivarverkstäder och Lärseminarier.

Genom beslutet om en förlängning av projekt Avanto ser flera av de intervjuade verksamheterna över möjligheten (tillsammans med processtöderna i Avanto) att få ytterligare insatser genomförda under våren 2013 för att på ett ännu bättre sätt kunna "knyta ihop påsen". Totalt sett förefaller majoriteten av de intervjuade väldigt nöjda med de insatser som genomförts och det resultat insatserna genererat. Ett färre antal intervjuade uppger att de inte hunnit vara med på de öppna insatserna utan istället fokuserat på sitt interna förändringsarbete.

*"Ledare och nyckelpersoner mycket nöjda med den ledarskapsinsats de fått. Har fått med sig användbara verktyg för sitt ledarskap."*

*"Vi har kommit jättelångt, framförallt vad gäller strukturen men också jobbat med rollfördelningar medarbetarna."*

*"Vår insats höll inte rätt nivå, gamla floskler."*

Majoriteten av de intervjuade upplever att de har uppnått sina mål med medverkan i projekt Avanto, eller är på god väg att nå målen. Många ser Avanto som en möjliggörare och igångsättare av verksamheternas utvecklingsarbete.

## **Processer för strategiska kompetensförsörjning**

För delmålet att upprätta processer för strategisk kompetensförsörjning skiftar bilden och resultaten. Här ser vi att kunskap och insikt om strategisk kompetensförsörjning har stärkts hos verksamheterna. Det har inom ramen för projektet genomförts en mängd olika insatser för att utveckla och tydliggöra verksamheternas strategiska kompetensförsörjningsprocesser. Det finns olika angreppssätt och flera av verksamheterna har valt att framförallt komplettera de områden och luckor som är en del av strategisk kompetensförsörjning. Exempel på fokus sträcker sig från att ta ett helhetsgrepp på kompetensförsörjningsprocessen till aktiviteter som att utveckla kompetensmatriser, kompetensanalyser, kartläggning av kompetenser m.m.

Ofta har inventeringen och behovsanalysen en grund för insatser med syfte att förstärka kompetensen inom verksamheterna. Flera av verksamheterna har inkluderat medarbetarundersökning, karriärplanering och rekrytering. Även medarbetarsamtal har varit i fokus för att lyssna av behov och få stöd för dialoger om strategisk kompetensförsörjning.

Verksamheterna är överlag nöjda med insatser och inte minst med erfarenhetsutbytet vid de gemensamma insatser som erbjudits under Avanto projektet.

Alla verksamheter är inte i hamn med en färdig process för strategisk kompetensförsörjning utan det kommer att krävas fortsatt utvecklingsarbete. Men majoriteten av verksamheterna har tagit viktiga pusselbitar framåt och står idag bättre rustade för sitt fortsatta arbete och inför framtida utmaningar. Några av verksamheterna upplever att det hade varit önskvärt med mer stöd och framförallt stöd i ett tidigt stadium när det gäller arbetet med de strategiska kompetensförsörjningsplanerna.

*"Vi skulle börjat jobba med strategiska kompetensförsörjningsplanerna tidigare. Om vi hade "tvingats" arbeta med planen redan från början hade vi kommit mycket längre".*

## **Jämställdhet**

Samtliga intervjuade är medvetna om projektets mål för ökad jämställdhet. De verksamheter som tagit stöd av genusexpert, som har uppdaterat sina jämställdhetsplaner och deltagit på skrivarestugor är nöjda med stödet. Flera av verksamheterna ser ytterligare behov av att arbeta med frågan om jämställdhet i sina verksamheter, medan andra inte ser behovet och i första hand har prioriterat andra utvecklingsområden.

*"Vi har startat upp en process. Jämställdhetsplanen ska vara ett levande dokument som ska genomsyra alla strategiska beslut och delar som exempelvis rekrytering."*

## **Delaktighet**

Majoriteten av de intervjuade har haft insatser för medarbetare där kompetensinsatser rörande vision, mål, förhållningsätt och värderingar varit inslag. Flera har satt igång interna processer där medarbetarna varit delaktiga i förbättrings- och utvecklingsarbete. Exempelvis har startats arbetsgrupper som arbetar med olika problem- och förbättringsområden. Andra former av delaktighet är att medarbetare gemensamt har arbetat fram vision samt arbete med värderings- och kommunikationsfrågor.

*"Vi har inspirerats av Avantos upplägg med processägare/stödjare och har involverat alla medarbetare på olika sätt."*

Utfärdare  
Malin Roux, Åsa Helg

Dokument-ID, version  
001

Sida  
30 (80)

Ämne  
Avanto, slutrapport

Datum  
2013-08-23

---

*"Vi började med en projektgrupp för varumärkesarbetet och nu sprids detta arbete vidare till alla avdelningar och medarbetare. Alla ska känna sig vara del av detta arbete."*

Vid projektets halvtid efterfrågades ökat processtöd från Avanto. I slutfasen ser vi emellertid att majoriteten är mycket nöjda med samarbetet. De intervjuade uppger att det varit lätt att få kontakt med processtödjarna i Avanto och att man i stort har fått det stöd man behövt och efterfrågat. Däremot lyfter fortfarande många problemet med att det tog lång tid att få beslut kring upphandlade insatser, d.v.s processen upplevdes alldeles för lång från det att kompetensbehovet var kartlagt till genomförande av insatser. Flera uppger dock att de lyckats återhämta glappet och att de har lyckats få igång sina kompetensinsatser under senare delen av projektet.

*"Hade varit bra med tydlighet och kommunikation om hur lång processen skulle vara. Vi lyckades samla ihop det på slutet, men var på håret."*

#### **5.1.4 Projektet vid avslut**

Vid slutet av projektet har avslutande intervjuer genomförts med verksamheternas processägare, processtödjare samt medarbetare som deltagit i insatser (ca 30 intervjuer). Intervjuerna visar att många av verksamheterna har haft en intensiv period och kommit framåt i arbetet sedan december månads beskrivning av nuläget. Verksamheterna har förflyttat sig närmare egna uppsatta mål och knutit ihop olika delar inom Avantos kärnområden, exempelvis att färdigställa planer inom jämställdhet och processer för strategisk kompetensförsörjning.

Riktade insatser i verksamheterna har genomförts fram till slutet av projektet, exempelvis förändrings- och förbättringsarbete på olika nivåer. Majoriteten är nöjda med insatserna och uppger att de framförallt under senare delen av projektet börjat se resultat. Många upplever att de har rustats för framtida utveckling och tillväxt i sina verksamheter.

Som presenterats inledningsvis hade verksamheterna olika mål och förväntningar med sin medverkan i Avanto. Vid slutet av projektet framkommer att de flesta verksamheter anser att projektet bidragit till att närma sig målen, dels vad avser specifika mål för respektive verksamhet och även vad avser Avantos kärnfrågor strategisk kompetensförsörjning/lärprocesser, jämställdhet och delaktighet.

*"Stora taget nöjd. Som projektledare viktigt att projekt flyter på och fått nytt verktyg."*

*"Det är ju så att vi inte var riktigt bra att kompetensutveckla oss. Utan Avanto hade det nog inte blivit av. Vardagen tar över."*

*"Vi plockade fram åtgärdslistorna från Västkraft (tidigare ESF-projekt) och såg att mycket faktiskt hade åtgärdats. Ibland blir man förblindad och ser bara det negativa och glömmar allt man faktiskt gjort. Vi tog det vidare som vi ännu inte hade åtgärdat."*



## **5.2 Verksamheternas avslutande reflektioner**

I takt med att projektet utvecklats där insatser, aktiviteter och lärprocesser initierats och intensifierats uppgår majoriteten av de intervjuade att de har fått en allt mer positiv bild av projektet och dess förmåga att stödja verksamheterna i sina respektive lär- och utvecklingsprocesser.

Vid de avslutande intervjuerna återkopplar verksamheterna vad som upplevts som de främsta styrkorna med projektet och vad man ser som potentiella förbättringsområden.

### **5.2.1 Avanto projektets främsta styrkor och möjliggörare**

- Avanto insatserna upplevs ha hållit hög kvalitet, har varit behovsstyrda och mångfacetterade (projektet mött upp med anpassade insatser utifrån behov och var verksamheterna befinnet sig).
- Avanto insatserna har möjliggjort för ett stort antal medarbetare och ledare att ta del av kompetensförstärkning och utvecklingsprocesser (delaktighet som förutsättning för resultat).
- Den inledande insatsen "Strategisk förändringsledning/kompetensförsörjning för processtödjare" gav interna processtödjare ökad trygghet i rollen som förändringsagenter och förståelse för Avanto projektets ansats.
- Erfarenhetsutbytet mellan deltagande verksamheter (från olika branscher/olika nivåer) och möjligheterna som getts för dialog och reflektion.
- Projektets processtödjare som kompletterat Avanto-insatserna och som har gett stöd i verksamheternas interna förändringsarbete (bidragit med stöd och helikopterperspektiv).

### **5.2.2. Vad som skulle kunnat ha gjorts annorlunda – lärdomar inför framtiden**

- Ökad tydlighet i början av projektet vad gäller projektets erbjudande, förutsättningar, mål och innehåll.
- Tydligare tidsplan/milstolpar för projektet (framförallt vad avser upphandling insatser) och att projektet borde haft mer fart inledningsvis (förlängningen av projektet som "räddare" för många verksamheter).
- Ökat stöd i början av projektet vad avser förankring och delaktighet hos deltagande verksamheter (inte minst stöd för att förankra i ledningsgrupper).
- Ett utvecklat erfarenhetsutbyte mellan deltagande verksamheter under projektets gång upplevs ha kunnat stärka projektet.
- Upphandlingsprocessen – hade den kunnat förenklas, gått snabbare och möjliggjort för verksamheterna att vara mer delaktiga? Borde funnits fler leverantörer som var specifikt rekryterade för verksamheternas behov.
- Tydligare definition och förståelse för begreppet strategisk kompetensförsörjning inklusive verktyg och metoder för arbetet upplevs ha kunnat förenkla och skynda på de interna processerna.

### 5.2.3 Värde och resultat att förvalta

#### Värden finns på olika nivåer och hos olika målgrupper

Verksamheterna beskriver hur Avanto har skapat olika värden för deltagande medarbetare och ledare vilket har stärkt deras kompetenser, kunskaper och erfarenheter. På organisationsnivå upplever flera verksamheter att de har stärkt konkurrenskraften genom sin medverkan i projektet. Många av verksamheterna uppger att det ännu är för tidigt att beskriva konkreta och långsiktiga resultat av projektet. Det som framkommer är att verksamheterna *har lagt en grund och struktur för Avantos kärnfrågor och att man har rustats för ett fortsatt utvecklingsarbete.*

#### Fortsatt fokus

En verksamhet exemplifierar med att de i projektet har avsatt kraft och resurser och att de nu måste fortsätta förändringsarbetet inklusive avsätta tid för att få en *långsiktig utväxling av projektet och den egna arbetsinsatsen*. Att processer har startats men att det kommer att krävas fortsatt fokus, tid och resurser för att målsättningarna ska slå väl ut i ett längre perspektiv är en reflektion som återfinns hos flertalet av verksamheterna.

*"Blivit bättre, mer rustade som lärande organisation idag än vad vi var innan."*

*"Inget som slutar efter ett projekt – gäller att jobba vidare med vissa frågor."*

#### Aktiviteter i växelverkan

Det framkommer också att flera av Avanto insatserna har skett i växelverkan med verksamheternas ordinarie arbete. Ibland har projektinsatser och ordinarie verksamhetsutveckling upplevts som svåra att särskilja. Vid flera tillfällen har verksamheterna påbörjat ett internt utvecklingsarbete där projektet genom en eller flera insatser stärkt och i många fall påskyndat det redan påbörjade arbetet.

Resultat och värde som har sin grund i det initiala Avanto arbetet med mål, vision, affärsplaner, kompetensanalyser m.m. är exempelvis att verksamheterna synliggjort processer inom kompetensförsörjning, affärs mål och strategier inom organisationen och bland medarbetarna.

*"Vi har synliggjort samtligas roll och hur viktig deadline är för oss."*

#### Kompetensinsatser som lett till processer och gemensam grund

I många fall återfinns också en direkt spegling och koppling till processer som startat som grund i den kompetensutveckling medarbetare och ledare deltagit i. Exempelvis berättar flera intervjuade om hur de inspirerats till att pröva metoder som de fått ta del av genom exempelvis lean-insatser.

*"Vi effektiviserar möten och har idag en visuell planering."*



Många menar att de breda insatserna där medarbetare gemensamt arbetat med bland annat arbetssätt, förhållningsätt, värdegrund och kommunikation har varit stärkande. Flera upplever att de har fått en gemensam grund att stå på, en samsyn och bättre förståelse för de olika processerna i verksamheten samt hur långsiktiga mål och vision kan utformas. Det finns exempel där förbättrat arbetsklimat har lett till att verksamheterna bättre kunnat rekrytera utbildad personal (*"ryktet har spridit sig"*).

### **Förändringsarbete**

Avanto har upplevts som möjliggörare och ingångsättare bland annat genom de ekonomiska möjligheterna till kompetensinsatser men också som stöd och pådrivare av processerna. Några verksamheter har varit i behov av organisationsförändringar där projektet har kunnat stödja som rådgivare och med specifika insatser. Fokus har därmed lagts på det interna förändringsarbetet inklusive effektivare processer, vilket också gett effekter på kundprocesser som bidragit till positiv kundupplevelse.

*"Avanto har stärkt konkurrensen och vi har blivit bättre på kundsidan."*

*"Kundvård och service har utvecklats."*

### **Delaktighet på varierande sätt**

Hos andra verksamheter har arbetet bidragit till förbättrat arbetsklimat och andra förbättringar som stärkt organisation och medarbetare. Delaktigheten har kommit in i verksamheterna på olika sätt.

*"Känsla av att hela det här projektet har varit positivt, varit ett lyft för vår verksamhet."*

*"All personal fick ge input till våra kärnvärden."*

Det finns tecken på att flera verksamheter har fått en mer professionell hållning i olika frågor. Genom bättre struktur, planer, tydligare processer och mål har långt fler berörts än de medarbetare som varit med i de direkta insatserna (*"Det genomsyrar allt och stärker verksamheten"*).

### **Jämställdhetsfokus**

Jämställdhet har uppmärksamats hos majoriteten av verksamheterna och samtliga verksamheter har erbjudits stöd i sitt arbete för jämställdhetsintegrering. 13 av de deltagande verksamheterna har exempelvis deltagit på skriververkstäder med målet att upprätta/förbättra sina jämställdhetsplaner.

Projektet har bidragit genom ett kunskaps- och insiktshöjande arbete och ett konkret exempel är arbetet med jämställdhetsplaner som inte sällan varit en process med stöd av Avantos genusexpert. Detta arbete har pågått under hela projektets gång fram till projektslut då många planer färdigställts.

Verksamheter har i arbetet bland annat sett över sitt nuläge avseende vad som behöver förbättras. Flera verksamheter har förutom en övergripande genomlysning av jämställdhetsplan identifierat förbättringsområden. 20 av de deltagande verksamheterna har vid slutet av projektet en godkänd och verksamhetsintegrerad plan medan 18 av de deltagande verksamheterna har en jämställdhetsplan, men där vissa delar fortfarande saknas och där arbetet fortlöper.

*"Arbetet har bidragit till lärande, processer för lärande. Att vi fick en bra skiss på jämställdhetsplanen."*

Arbetet har också handlat om attityder, värderingar och förhållningssätt ("Jämställdhet, hur man uttrycker sig, vad som kan kännas kränkande och inte"). Exempel är företag som arbetat med härskartekniker och identifierat att tyngre ledande poster i företaget tenderar att ges till män.

Flertalet verksamheter upplever att det har varit värdefullt att i projektet ges möjlighet att möta andra verksamheter och byta erfarenheter.

*"Att samlas runt en gemensam fråga, jämställdhet och rekrytering har varit otroligt värdefullt."*

*"Mötena, erfarenhetsutbytet kopplat till viktiga frågor som får för lite uppmärksamhet i den ordinarie verksamheten. Jämställdhet har fått stort fokus vilket är bra."*

## **Exempel på förändringar/insatser hos några verksamheter**

### **Jämställdhet:**

Jämställdhet handlar om att bli en attraktiv arbetsplats för kvinnor och män. En organisation har kartlagt hur de arbetar för att underlätta för föräldrar som har krävande uppdrag genom att exempelvis se över hur organisationens möten förläggs för att passa deltidsanställda.

En organisation har arbetat med självskattningsverktyget för jämställdhet. Genom en enkätundersökning har företaget tagit reda på kännedom om jämställdhetsplan bland medarbetarna. Ett annat exempel är avidentifierade ansökningshandlingar vid rekrytering.

### **Kompetensförsörjning och delaktighet:**

Genom en omorganisation har två avdelningar börjat samarbeta och medarbetare från avdelningarna har fått lära av varandra samt fått utökade arbetsuppgifter. Den nya arbetsorganisationen underlättar också rekrytering av kvinnor då fysiskt krävande arbete som tunga lyft reducerats.

### **Delaktighet och effektiviseringar:**

En verksamhet har infört lean och synliggjort arbetsprocess. Lärande utmärker processen och ärandeflöden synliggörs i lean-arbetet som nu kommer att spridas till fler avdelningar.

## **5.3 Exempel på processer och resultat hos fyra verksamheter**

För att åskådliggöra mångfalden processer och resultat som funnits hos de olika verksamheterna presenteras fyra exempel/case.

### 5.3.1 eCirrur

## Organisationsutveckling och verktyg för ökad tillväxt

*eCirrur är sedan 2010 ägarbolaget för verksamheterna Foodit och Gotit. Gotit grundades 1996 och erbjuder IT-tjänster och utvecklar system för skolektorn, medan Foodit erbjuder administrativa tjänster och affärssystem till storköskunder inom offentliga och privata storkök. Företaget har sammanlagt 28 anställda.*

När eCirrur fick erbjudande om att vara med i Avanto var företaget mitt uppe i ett utvecklingsarbete och organisationsförändring. Jörgen Rönning, som är vd för verksamheterna i koncernen eCirrur har varit starkt involverad i Avanto sedan starten av projektet. Efter en period av tillväxt uppstod ett behov som ofta återfinns hos växande företag; att se över hur företaget på bästa sätt ska organiseras för fortsatt tillväxt. En viktig del bestod av att se över roller och ansvar för företagets tre ägare som utvecklat Foodit och Gotit fram till 2010. Det blev ytterst lägligt att matcha behoven som fanns inom eCirrur med Avanto projektets erbjudande inom strategisk kompetensförsörjning, delaktighet och jämställdhet. Företagets tre ägare var noga med att förankra Avanto bland de affärsområdesledare (AOL) som nu delegerats ansvar, berättar Jörgen Rönning.

*"Ägarna insåg vid tidpunkten att fortsatt tillväxt inte handlar om att vi som ägare deltar i alla operativa delar. Det handlar om att de anställda utvecklas. Vi lyfter upp de anställda och de nya affärsområdesledarna."*

Några behov företaget identifierade var att få stöd i arbetet med verksamhetens nya matrisorganisation och dess fyra affärsområden vilka har en gemensam koncernledning. Det fanns ett behov av att utveckla roller, ledningsprocesser, styrdokument och planer samt att kompetensförstärka verksamheten. Kommunikation var också ett fokus i arbetet. *"Vi pratade om det här internt innan vi skrev på att vara med i Avanto. Affärsområdesledarna deltog i beslutet."*

Tillsammans med Avantos två processtödjare beskrevs nuläget för Foodit och Gotit, kompetenshøjandeinsatser identifierades och en plan togs fram för samarbetet med projektet.

### Vad som skett under projektet - insatser och processer

När man lyssnar på Jörgen Rönning förstår man att ett flertal processer har startats och hanterats parallellt under Avanto-tiden. Avantos processtödjare har haft kontinuerliga avstämningsmöten med koncernens interna processägare och processtödjare för att följa upp och fånga in behov under resan. Dialogen har för företaget varit en mycket värdefull del av Avanto projektet.

Delaktigheten syns på olika sätt och inledningsvis deltog sex personer från företaget i utvecklingsprogrammet "Strategisk Förändringsledning/Kompetensförsörjning för processägare och processtödjare".

För att få en tydlig bild av de behov och utmaningar de tre affärsområdesledarna stod inför genomfördes en workshop i januari 2012 med stöd av Avantos processtödjare.

Fokus var mål för verksamheten och att se över specifika behov av kompetensförstärkning hos affärsområdesledarna för att de skulle kunna växa i sina roller. Behovet handlade om affärsmannaskap och ledarskap vilket senare ledde till upphandling och genomförandet av kompetensinsats som bestått av flera tillfällen och varit ett stöd till nyckelpersoner i företaget.

I början av projektet initierades också ett arbete med att ta fram ägardirektiv som beskriver inriktning och långsiktiga mål för verksamheten. Utifrån ägardirektiven fortsatte arbetet med att beskriva marknad, mål och delmål samt ge förslag på strategier. Arbetet har brutits ner på affärsområden och på avdelningsnivå.

Under processen har företaget också tagit fram en affärsplan. I affärsplanen lyfts vikten av personalens delaktighet och kompetens för att nå koncernens mål.

Jämställdhetsarbetet har pågått parallellt inom koncernen med kompetensförstärkning genom medverkan vid frukostmöten och skivarestuga för att få hjälp med att utveckla jämställdhetsplanen. Avantos genusexpert har besökt ledningsgruppen och delat med sig av sina kunskaper och insikter i jämställdhetsintegrering.

Under maj 2012 gick två medarbetare lean-utbildning och än fler personer deltog under hösten 2012. Kompetenshöjningen i lean har varit värdefull och skapat förutsättningar för effektiviseringar. Redan idag finns exempel där metodiken kommit till nytta.

*"Det bubblar av effektiviseringsprocesser. Det finns lappar på väggen för vår tidplan för kunderna, vilket är inspirerat från lean", fortsätter Jörgen Rönning.*

Det finns i företaget behov av ständig kompetensförstärkning och ett kontinuerligt lärande eftersträvas. Under arbetet med Avanto växte en idé fram om eCircusakademien för att svara upp mot olika behov av kompetensutveckling. Genom eCircusakademien, som är under utveckling, skapas goda förutsättningar för lärande och kompetensförsörjning i koncernen. Den blir en plattform för att strategiskt arbeta med kompetensförsörjning och för ökad delaktighet och jämställdhet. Ett väldefinierat uppdrag för akademien arbetas nu fram. Coaching är en central del, och leds av en av delägarna.

*"Det är ett intressant initiativ för att få en styrka och långsiktighet i arbetet vad gäller ledarskap, strategisk kompetensförsörjning, delaktighet och jämställdhet."*

En annan lärprocess har varit att samla arbetet med kompetensförsörjning i en och samma plan. Där beskrivs bland annat kompetensbehov för att lyckas med sitt uppdrag hos respektive avdelning. Såväl ledningsgruppen som medarbetarna har varit med i dialogen kring kompetensförsörjning. Medarbetarsamtal genomförs varje höst för att få en ökad förståelse för och samtidigt skapa delaktighet i verksamhetens kompetensbehov. Ledningsgruppen får ett underlag för diskussion om det samlade kompetensbehovet som sedan mynnar ut i uppdaterade planer.

*"Delaktighet har varit närvarande och en förutsättning för att klara av förändringsprocesser. Personalens insikter om företagets förutsättningar och behov har varit nödvändigt", enligt Jörgen Rönning.*

Kompetenshöjande insatser har genomförts inom affärsmannaskap, ledarskap, projektledning, lean, presentationsteknik, transaktionsanalys, medarbetarsamtal, innovation och jämställdhet samt strategisk kompetensförsörjning i praktiken. Företaget har även

## Resultat och värde att förvalta

Arbetet inom Avanto har gett effekter och fördelar på många plan. Den medarbetarenkät som gått ut till alla anställda bekräftar förbättringar inom flera områden, och en ökad upplevelse av delaktighet finns bland personalen. Det som varit utmärkande är att personalen haft intresse av att utvecklas. Projektet var också förankrat från start.

*"Det är inte en uppifrån och ner fråga, utan en injektionsspruta i sidan. Hade jag sagt att vi ska driva igenom de olika delarna som chef, hade det varit något annat."*

Avanto projektets tyngdpunkt har legat på ledningsnivå, men även övriga medarbetare har deltagit i Avantos insatser. Pia Witte, som är en av affärsområdesledarna menar att *"Vi i ledningsgruppen har fått med oss tänket från början. När vi planerar, arbetar med affärsplan och budget har vi med oss allt. Vi blir bättre på uppföljning"*.

Jörgen menar att genom Avanto har personalen fått ta del av kompetenser och drivit frågor som de önskat och utifrån egna initiativ. På ledningsnivå har företaget utvecklats, roller har stärkts och man har fått fler verktyg. Jörgen kan även se ett ökat kundvärde som ett resultat av projektet där reflektion och nya insikter om olika förutsättningar har ger dem bättre värde som leverantör. *"Vi för nu våra samtal med kunderna på en annan nivå."*

Andra fördelar och effekter genom Avanto är att företaget nu blivit;

- en organisation med större nyfikenhet för kompetens och utveckling.
- en mer förändringsbenägen organisation.

För medarbetarna märks;

- större ansvarstagande och mer engagemang.
- ökat självförtroende.

Jörgen är mycket nöjd och menar att de aldrig skulle kommit dit de står idag utan Avanto. En reflektion är att de nu blivit ett friskare och nyktrare företag. *"Vi går från dunkel, att inte veta vad vi ska ta tag i härnäst, till att veta vad vi ska prioritera. Vi har trimmat och gynnat och stärkt de muskler vi använder oss av."*

Som chef ser Jörgen flera fördelar tack vare satsningen. Han kan leda genom de nya affärsområdesledarna som har ansvar och befogenheter. Medarbetarna har fått större frihet att ta ansvar för sin egen utveckling utifrån de mål som satts upp för var och en inom kompetensutveckling.

### 5.3.2 Idrottsförvaltningen

#### En gemensam grund för att leva visionen "Ett friskare Göteborg"

*Idrotts- och föreningsförvaltningen är en fackförvaltning och bedriver verksamhet vid kommunens idrotts- och motionsanläggningar samt idrottsområden. Förvaltningen svarar för uthyrning av idrottsanläggningar inom- och utomhus samt samlingslokaler. I uppdraget ingår också att förvalta egna anläggningar samt byggnader och anläggningar som upplåts till park- och naturnämnden och stadsdelsnämnderna.*

*Idrotts- och föreningsförvaltningen är uppdelad i tre verksamhetsområden - förening, friskvård och fastighet samt två avdelningar - HR-kommunikation och Administration.*

#### **Varför Avanto projektet?**

Katarina Elfversion är områdeschef för verksamhetsområdet Friskvård och processägare i projektet Avanto. Det är verksamhetsområdet Friskvård med cirka hundra medarbetare som har medverkat i projektet.

När Katarina blev kontaktad av projektet såg hon hur innehållet i projekt Avanto skulle kunna stötta dem i de utmaningar verksamheten stod inför. Man har en stor andel kvinnor (65 procent), man står inför ett stort kommande rekryteringsbehov och man är i behov av att hitta vägar för hur man gemensamt ska arbeta med sin vision i praktiken.

Avantos fokus på strategisk kompetensförsörjning, ökad jämställdhet och delaktighet passade därför som hand i handsken för förvaltningens interna utvecklingsarbete.

De behov förvaltningen önskade få stöd med under projekt Avanto var bland annat att få verktyg för att kunna systematisera sitt strategiska kompetensförsörjningsarbete, att hitta vägar för att skapa långsiktigt goda relationer mellan medarbetarna samt att få verktyg för förändringsarbetet (vad händer med medarbetare i en förändringsprocess och hur kan man hantera sitt förändringsarbete på bästa sätt?).

#### **Vad som skett under projektet – insatser och processer**

Ganska snart beslutades att inte enbart Katarina som processägare i projektet skulle medverka på den kompetenssatsning för ledare som Avanto startade upp, "Strategisk förändringsledning/Kompetensförsörjning". För att skapa delaktighet och ett gemensamt ägande av arbetet framåt deltog hela ledningsgruppen bestående av fem personer plus fyra interna processledare.

*"Vi lärde oss enormt mycket under programmet. Det var fantastiskt spännande. De flesta av oss har enbart arbetat inom offentlig sektor så mötet med ledare från privata företag var givande. Vi förstod ganska snart att vi ofta står inför samma utmaningar oavsett om vi som ledare kommer från privat eller offentlig sektor", berättar Katarina.*



Utfärdare  
Malin Roux, Åsa Helg

Dokument-ID, version  
001

Sida  
39 (80)

Ämne  
Avanto, slutrapport

Datum  
2013-08-23

Hon beskriver vidare att hon även förstod att det uppskattades från deltagarna från privat sektor att få möjlighet att lära känna offentlig sektor och den värld de offentliga verksamheterna verkar inom.

Parallellt med processägarinsatsen startade Avanto ett program, "Strategisk förändringsledning/Kompetensförsörjning" för processtödarna i projektet d.v.s. förändringsledarna hos de deltagande verksamheterna. En person från förvaltningen gick programmet. Efter att dessa två program avslutats funderade Katarina och hennes kollegor över hur de skulle ta förändringsarbetet vidare. De såg behovet av att fler skulle ges möjlighet att höja sin kompetens och färdigheter genom ett liknande utvecklingsprogram. De fick genom Avanto stöd med att upphandla ett skräddarsytt program där ytterligare ca tjugo personer i arbetsledande positioner deltog.

Vad man ville uppnå med den breda satsningen var en gemensam grund att stå på inför det fortsatta arbetet. För cirka 10 år sedan utarbetade dåvarande förvaltningschef styrdokument för arbetet och år 2006 sjuö sattes visionen.

*"Ett bra dokument men vi kände att vi inte arbetat strategiskt med visionen och att vi behövde ta ett omtag med allas delaktighet", berättar Katarina.*

En ny förvaltningschef kommer inom kort att tillsättas som Katarina hoppas kommer att fortsätta arbetet med strategisk kompetensförsörjning kopplat till förvaltningens vision och strategi.

*"Men jag kände att vi inte kan sitta och vänta på detta utan vi tog beslutet att genomföra en pilot och bygga en god grund för det fortsatta arbetet i hela förvaltningen. Vår förhoppning är att lärdomarna och kunskaperna Friskvård fått genom projektet ska kunna spridas till hela organisationen nästa år."*

Nästa steg blev att ge verksamhetens teamledare coachning i arbetsledning för att få stöd i att bedriva det egna förändringsarbetet. Teamledarna i organisationen tar mycket ledarskap och fungerar i stort som arbetschefer men utan personalansvar. Teamledarna har tillsammans med enhetscheferna fortsatt förändringsarbetet.

En heldag har också genomförts med samtlig personal där man arbetade med kommunikation och spelregler. Syftet var att förbättra kommunikation, samverkan och att arbeta fram en tydlighet kring vad som är "okej och inte okej" i den egna verksamheten.

En insats har också genomförts för samtliga chefer i förvaltningen i kunskap om härskartekniker. Syftet var att medvetandegöra ledarna om härskarteknikerna för att kunna förebygga förekomst av trakasserier och diskriminering.

Katarina har också deltagit i ett utvecklingsprogram för ledare med fokus på innovation. Här har ett antal ledare från olika verksamheter medverkat för att höja verksamheternas innovationsförmåga. Programmet har gett inspiration och verktyg som kan användas på hemmaplan. Katarina upplever att programmet har utvecklat henne i hur man kan tänka innovativt och det har också stärkt henne i sin ledarroll. En extern innovationskonsult har också besökt Katarina vid ett par tillfällen för att utforska hur innovationsarbetet kan tas vidare inom verksamhetsområdet Friskvård.

---

### **Resultat och insikter**

På frågan om verksamheten redan nu kan se resultat och effekter av sin medverkan i Avanto svarar Katarina att det hon upplever som mest givande med projektet är att det har getts tillfälle till reflektion och gemensamt utvecklingsarbete. Att alla har fått en gemensam bild av den strategiska kompetensförsörjningsprocessen. Det nya synsättet präglar idag hela verksamheten och påverkar såväl arbetssätt som rekryteringar.

*"Även om någon eller några medarbetare/ledare skulle sluta och andra kommer in i organisationen sitter den nya kulturen hos oss idag", förtydligar Katarina.*

Verksamheten har fått ett öppnare klimat och en plattform för det fortsatta arbetet. Katarina upplever att de har satt en ny verksamhetskultur som genomsyrar verksamheten.

*"Det strategiska "kompetenstänket" har blivit betydligt större efter projektet. Vid rekrytering vet vi vilken profil och kompetens vi behöver. Haft med oss det strategiska kompetensförsörjningstänket."*

En insikt verksamheten har fått genom projektet är att det finns en övertro till att utvecklingsarbete ska gå så fort. Förändringsarbete måste få ta sin tid. När Katarina blickar bakåt ser hon att under de här två åren har man hunnit landa, verksamheten har tagit nödvändiga steg framåt.

Ett förbättringsområde som lyfts är om Avanto projektet kunnat tillföra en objektiv och extern analys av de utmaningar verksamheten stod inför och vilka behov av insatser som behövdes.

*"De insatser vi efterfrågade styrdes av självskattning, ibland kanske inte alltid man ser vad som behövs inifrån, utan kan vara bra med en externa objektiv analys som komplement."*

Upplevelsen är också att man blivit betydligt bättre i sitt kundbemötande. Förvaltningen har ett stort ansvar för ett likvärdigt bemötande av medborgarna då man genom sin verksamhet möter en betydande andel av befolkningen i Göteborg. Förvaltningen ansvarar för 12 anläggningar med totalt 700 000 besökare per år. Förutom det förbättrade kundbemötandet upplever man också att medarbetare och ledare fått en större insikt i vilka utmaningar förvaltningen står inför.

Förvaltningen har tagit fram en strategisk kompetensförsörjningsplan för Lundbybadet och arbetet kommer att utvecklas vidare. Förvaltningens uppdrag blir att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan för hela verksamheten och här finns övertygelsen om att man kan använda stora delar av den kompetens och erfarenhet som verksamhetsområdet Friskvård fått genom projekt Avanto.

*"Vi kommer att fortsätta arbetet med att tydliggöra teamledares och enhetschefer roller och uppdrag. Vi har genom projektet fått ett unikt tillfälle att sätta igång den här processen", avslutar Katarina.*



### 5.3.3 Matthews Swedot

## Delaktighet, kommunikation och förbättringsarbete i fokus

*Matthews Swedot är tillverkare av märkutrustning för märkning av olika produkter inom industrin. Företaget har sin anläggning i Mölndal där allt från utveckling till produktion och försäljning sköts. Företaget ingår i koncernen Matthews International som är ledande inom teknologi för identifieringssystem och som grundades 1850 i Pittsburgh, USA (totalt 4600 anställda). 47 personer är anställda på Matthews Swedot i Mölndal.*

### Delaktighet från start

Matthews Swedot tog chansen att delta i Avanto för att få draghjälp i sitt pågående utvecklingsarbete med att bygga ny kunskap och lärande i en föränderlig värld. En utmaning var frågan hur man skulle göra för att få medarbetarna delaktiga i arbetet med att driva på utvecklingsprocessen. Vid starten av Avanto utsågs Christina Johnson, Marketing Communication, till intern processledare och blev därmed ambassadör för det interna lärandet. Snart föreslogs ytterligare en processledare, Marie Kusmark (Human Resources & Accounting) för att förstärka processen på olika nivåer i företaget.

För ett företag som Matthews Swedot är en utmaning hur man kan utvecklas tekniskt för att kontinuerligt förbättra produkter och processer. Ett fokus i Avanto har varit att se över det interna arbetet, dess processer samt att utveckla kommunikationen avdelningar emellan och i företaget som helhet. Delaktigheten och att ta vara på medarbetarnas idéer har varit centralt under hela resan. Avantos övriga kärnfrågor som lärandeprocesser, kompetensförsörjning och jämställdhet har präglat arbetet.

*"Vi önskade styra upp kompetensförsörjningen och arbeta med kommunikation och förbättra processerna. Man kör lite på känn. Förändringar händer i organisationen och man frågar sig "hur hanterar vi det?", menar Christina Johnson.*

Avanto kom in i ett skede där kompetensinsatserna kunde dockas väl in i verksamhetens behov utifrån ett helhetsperspektiv. Tillsammans med Avantos processtödjare identifierades kompetensbehov och en plan togs fram för insatser och arbete.

I januari 2012 genomfördes en temadag, "Swedotdag", som blivit en grund för utvecklingen av verksamheten. Samtliga medarbetare fick ta del av och diskutera mål, värdegrund, strategi och företagets prioriteringar av utvecklingsinsatser. Dagen präglades av diskussioner och gensvaret blev positivt bland medarbetarna. Dagen blir nu ett återkommande inslag varje år. Ett mål med dagen är att personalen deltar med förslag på förbättringsåtgärder och att arbetet följs upp. Inför Swedotdagen genomfördes en medarbetarenkät med stöd av Avanto. Frågor som togs upp var bland annat arbetsmiljö och arbetsbelastning, "hur vi mår".

I början av projektet genomfördes även en två-dagars insats för ledningsgrupp tillsammans med de två interna processtödjare som fått i uppdrag att driva arbetet framåt i organisationen. En central del var att sätta mål för uppföljning. Eftersom ledningsgruppen, med undantag från vd, inte deltagit på de kompetensinsatser som inledningsvis erbjöds av Avanto, var dessa två dagar en mycket viktig start för att få med alla i "tänket".

## **Forum och tvärgrupper stödjer processen**

Resultatet av Swedotdagen och ledningsgruppens kompetensinsats i form av idéer och behov har skapat tydlighet om vad som behöver åtgärdas. För uppdraget bildades en arbetsgrupp (bestående av ledningsgrupp och de två processtödjarna) som träffas 3-4 gånger per år för att arbeta med nyckelfrågor som flyttar organisation framåt.

Med strävan om en "lärande organisation" startades ytterligare en arbetsgrupp, Swedotgruppen, med representanter från varje avdelning; inköp, kvalitet, ekonomi, konstruktion, produktion och marknad. Gruppen träffas varannan månad och arbetar med konkreta förbättringar i processen.

*"Vi startade en tvärgrupp med deltagare från varje avdelning. Personalen skulle själva vara med och arbeta fram förslag utan chefer. Vi jobbar med rutiner i respektive avdelning för att få bra flyt i processen", berättar Marie Kusmark.*

De interna processtödjarna blev en länk till ledningsgruppen och ett stöd i förankringsarbetet.

## **Vad som skett under projektet - insatser och processer**

De interna processtödjarna på Matthews har fått fortlöpande stöd av Avantos processtödjare under hela projektet. Inledningsvis deltog processtödjarna i utvecklingsprogrammet "Strategisk Förändringsledning/Kompetensförsörjning för processägare och processtödjare":

*"Insatsen var ett stort arbete. Vi fick grundtanket och helheten vilket blev ett stöd för arbetet hos oss som processtödjare", menar Christina Johnson.*

Inom området strategisk kompetensförsörjning har fyra personer i ledningsgruppen gått en kompetensutvecklingsinsats i Medarbetarsamtal. Christina Johnson menar att arbetet förts framåt och att det nu finns mallar och processer för medarbetarsamtal. En plan för strategisk kompetensförsörjning har också tagits fram inom ramen för Avanto projektet. Många delar som ingår i kompetensförsörjningsprocessen fanns på plats i organisationen men utan att processerna dokumenterats. Det blev en lärorik process att ta fram och samla underlag för den strategiska kompetensförsörjningsplanen som slutfördes i slutet av projektet.

Inom området jämställdhet har också arbetet stärkts och frågan har lyfts i ledningsgruppen som fört diskussioner om mångfald och jämställdhet. Avantos genusexpert besökte ledningsgruppen under våren 2013. Arbetet med att uppdatera och utveckla företagets jämställdhetsplan påbörjades redan tidigare i projektet. En lönekartläggning är också genomförd. Kartläggningen visade på en ojämn könsfördelning inom avdelningarna och Avantos genusexpert har gett goda råd om hur man exempelvis kan utforma platsannonser för att få fler sökande från det underrepresenterade könet. Avanto har också bidragit med stöd i arbetet med att ta fram en medarbetarenkät avseende den psykosociala arbetsmiljön. Resultatet av undersökningen ska följas upp en gång om året.

Dialogen med Avantos processtödjare har fortsatt under hela projektet för att kunna initiera fler insatser. Insatser är bland annat spetskompetens för programmering samt utbildning som hälsocoach. En viktig del för företaget har varit en kompetensinsats i det administrativa datasystem företaget använder, SAP. Kompetensutveckling i systemet är produktions- och affärskritiskt och ger stöd för en implementering av SAP. Företaget har nu fått värdefull kunskap om processen och vad som fungerar. Kompetensinsatser har genomförts i flera steg och nyckelpersoner kompetensutvecklar övriga medarbetare.

Utfärdare  
Malin Roux, Åsa Helg

Dokument-ID, version  
001

Sida  
43 (80)

Ämne  
Avanto, slutrapport

Datum  
2013-08-23

Delaktigheten utmärker hela arbetet på Matthews, från Swedotdagen till tvärgrupper och framtagning av planer.

*"Alla de här delarna är ju lärande organisation. Vi lär av varandra och har också forum för lärande på olika nivåer", berättar Marie Kusmark.*

## Resultat och värde att förvalta

Hans Wallsten, som sitter i ledningsgruppen med ansvar för bland annat produktion, menar att Avanto projektet varit mycket positivt för företaget.

*"Man måste lära sig att ta sig tid att göra såna här saker för att utveckla sig själv och företaget. Vi har tittat på ledningsprocessen och andra processer i företaget. Det här hade inte skett på den här korta tiden utan stöd av Avanto. Det här stärker svensk industri i det långa loppet."*

Effekter och resultat som Christina Johnson lyfter är större inflytande och delaktighet bland personalen, att klimatet blivit öppnare och att kommunikationen mellan avdelningar har blivit bättre. Vilket hon menar också innebär högre kundnytta. Ett hälsofrämjande arbete är i startgroparna och Christina hoppas på resultat också här.

*"Arbetet påverkar resultatet ut mot våra kunder. Att vi förbättrar, är överens och mår bra."*

En nytta av projektet är att företaget idag arbetar med mätbarheten i förbättringsgrupperna. Swedotgruppen mäter, följer upp och presenterar resultatet för personalen. En utmaning är att skapa engagemang och delaktighet då Christina menar att alla medarbetare inte är vana att sitta i möten. Nya frågeställningar och utmaningar kommer att dyka upp och meningen är att dessa ska tas om hand i grupperna.

Jämställdhetsarbetet har också gått framåt och det blir viktigt att planen hålls levande. Fokus blir nu att uppdatera planen. Tidigare har planen varit en pappersprodukt menar Christina. På ett personligt och yrkesmässigt plan har Avanto varit utvecklande för de båda processtödjarna. Insikter har vuxit fram under tiden. En avslutande reflektion är att de nu har fokus på lärande organisation. Frågan som de ställer sig är "Varför gör vi denna insats och vad ska den bidra till? Allt riktar sig till företagets nytta."

Ledorden i Avanto har hjälpt processtödjarna i sina roller. De menar också att det varit en förutsättning att ledningsgruppen varit positivt inställd till arbetet. "Utan ledningens medgivande kan man inte komma framåt i arbetet med kompetensförsörjning."

### 5.3.4 AUTOADAPT

## Strategisk kompetensförsörjning – ett helhetsgrepp med ständiga förbättringar i fokus

*Autoadapt är en av Europas ledande tillverkare och utvecklare av produkter för bilanpassning. Företaget bygger om och anpassar fordon för funktionshindrade och äldre. Exporten går till 50 länder och 240 återförsäljare. Företaget har ca 120 medarbetare.*

### **En redan påbörjad resa**

Autoadapts förändringsarbete började för drygt fem år sedan. Ett ledningsskifte ledde till att företaget beslutade sig för att arbeta fram en ny vision, mission och affärsplan. Hösten 2005 ingångsattes ett program för att utveckla företagets verksamhet enligt de principer som brukar kallas "Lean Production". Programmet går under namnet "CIA - Continuous Improvement of Autodadapt". Arbetet bedrivs med delaktighet och stöd från alla företagets medarbetare och förbättringsarbetet präglas av ledord som Policy Deployment, PDCA och Ständiga Förbättringar.

*"Vi är väldigt duktiga på ständiga förbättringar. Varje medarbetare kan på egen hand besluta om förbättringsåtgärder upp till 3.000 kronor och när det gäller operationstekniker är högsta beloppet satt till 30.000 kronor", berättar CEO Håkan Sandberg.*

Hösten 2012 genomfördes en medarbetarundersökning för att identifiera företagets styrkor och förbättringsområden. Därefter satte ledningen riktlinjerna för företagets övergripande strategi. Målen har brutits ned på avdelningsnivå där varje avdelning identifierat tre strategiska mål s.k. fokusområden för strategiarbetet 2012-2013.

Avdelningsmålen har tidigare framförallt fokuserat finansiella mål men nu ska även mål som avser processer som rör produkter och tilläggstjänster inkluderas. Företaget arbetar utifrån devisen att hela verksamheten ska differentieras.

*"Produktförnyelse är inte längre den säkra utvägen för att undvika priskrig. Det krävs en strategiskt differentierad affärsmodell med vision för hur och var företaget ska konkurrera, för vilka målgrupper och erbjudanden som ska få kunden att föredra oss", förtydligar Håkan.*

För att stärka delaktighet och det ständiga förbättringsfokuset har företaget varje fredag ett öppet forum där medarbetarna kan utbyta erfarenheter och ta upp frågor som rör företagets utveckling.

*"Vi har väldigt hög delaktighet och ett stort engagemang hos våra medarbetare. Klimatet bottnar i vår ständiga förbättringsfilosofi. Är man förvaltartypen passar man nog inte hos oss. Tryggheten i vårt företag ligger inte i att vi gör likadant som vi alltid gjort, utan just i de ständiga förbättringarna. Vår trygghet ligger just i de processerna", berättar Håkan.*

Företaget driver också ett aktivt och systematisk arbetsmiljöarbete med träffar varje månad. På företaget finns också en s.k. trivselgrupp dit medarbetarna kan komma med förslag på trivselförbättringar.

### **Varför Avanto projektet?**

När möjligheten att medverka i Avanto dök upp såg företaget tydligt hur insatser i projektet skulle kunna ge synergier och stöd i företagets pågående förändringsarbete.

Vad man ville uppnå var att skapa en samlad bild av kompetensförsörjningsprocessen och att införa en process för kompetensförsörjning som skulle möjliggöra kartläggning också på avdelningsnivå. Man hoppades också skapa en ännu högre förståelse för verksamheten hos medarbetarna.

#### **Syfte med (Avanto) projektet:**

Att skapa ett arbetssätt/metod för strategisk kompetensförsörjning.

#### **Strategisk kompetensförsörjning:**

Ett sätt att säkra att vi har de kompetenser som behövs för att företaget skall utvecklas enligt strategi & affärsplan.

### **Vad som skett under projektet – insatser och processer**

Under uppstarten våren 2012 fokuserades på två prioriterade Avanto insatser. Den första insatsen bestod av en kompetensutvecklingsinsats för att stärka medarbetarsamtalet. Chefer med personalansvar deltog. Anledningen till att medarbetarsamtalet kom i fokus var att man såg hur medarbetarsamtalet utgör en viktig grund i kompetenskartläggningen av varje medarbetare. Medarbetarsamtalet hade också identifierats som ett prioriterat förbättringsområde i den tidigare genomförda medarbetarundersökningen.

Därefter följde ett antal workshops för samtliga ledare och medarbetare där man gemensamt arbetade med företagets vision, mission och varumärke. Arbetet inleddes med en förträff för samtliga chefer. Arbetet skedde sedan i tvärgrupper och varje grupp har arbetat ca 4 timmar. Totalt har tio workshops ägt rum.

Två interna processtödjare på företaget medverkade också i utvecklingsprogrammet "Strategisk förändringsledning/Kompetensförsörjning för processtödjare" för att stärka sin förändringskompetens.

*"Vad som var bra var att vi fick möjlighet att vara två förändringsledare som gick utvecklingsprogrammet. Det har gjort att vi har kunnat bolla idéer och stötta varandra i förändringsprocessen. Detta borde vara ett krav inför kommande projekt. Att minst två förändringsledare från samma verksamhet medverkar i programmet", berättar personalchef Anna-Karin Holmqvist som är en av företagets interna processtödjare.*

Man har också kunnat byta erfarenheter med processtödjare från andra verksamheter som är med i Avanto. Ett nätverk har bildats och nätverksarbetet kommer att leva vidare efter projektets avslut.

*"Det roliga är att vi nu har dragit igång ett nätverk som består av oss som gick programmet. Vi är 14 personer som träffas en gång i kvartalet för att byta erfarenheter och lära av varandra. Sen tar vi så klart kontakt med varandra löpande vid behov. Vi träffas hos varandra för att lära känna varandras verksamheter", fortsätter Anna-Karin.*

Utfärdare  
Malin Roux, Åsa Helg

Dokument-ID, version  
001

Sida  
46 (80)

Ämne  
Avanto, slutrapport

Datum  
2013-08-23

Företagets CEO är intern processägare i projekt Avanto. Han har bland annat deltagit i utvecklingsprogrammet med ledare från verksamheterna som deltar i Avanto. CEO har också medverkat i Avantos innovationsprogram för ledare med syfte att höja kunskap kring innovation och ge verktyg för att förbättra innovationsarbetet internt.

*"Innovation måste ske i alla verksamhetens delar, det handlar inte enbart om produktinnovation", säger Håkan.*

Fackliga representanter på företaget har deltagit i den Avanto insats som genomförts för målgruppen fackliga företrädare med temat "Världens bästa arbetsplats". Tre företag från Avanto projektet har medverkat i workshops vid tre tillfällen. Fackliga representanter har också deltagit i den rekryteringsinsats som Avanto erbjudit verksamheterna.

Under hösten har företaget också arbetat med sitt jämställdhetsarbete. Avantos genusexpert har stöttat företaget i att ta fram en likabehandlingsplan för företaget och alla medarbetare har deltagit i jämställdhetsföreläsning för att höja sin kunskap och förståelse.

Flera ur personalen har också, utifrån behov, medverkat på olika insatser som Avanto anordnat. Det har handlat om seminarier, öppna program och föreläsningar.

Autoadapt arbetar för tillfället med att komplettera sitt arbete kring Strategisk kompetensförsörjning med Employee branding och ett Talent management/trainee program.

### ***Integrerad ansats "Avanto – egna insatser"***

Autoadapt har haft en integrerad ansats för sitt utvecklingsarbete där Avanto insatser och egna insatser har vävts in i varandra för att utveckla processen framåt.

Företagets strategiplan utarbetades först av företaget och med stöd av Avanto insatser kompletterades arbetet med områden som medarbetarsamtal, strategisk kompetensförsörjning, värdegrund och företagsutveckling. Kompetenskartläggning har genomförts där samtliga medarbetare kompetensvägts. Gapanalys har genomförts och en process för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet har utvecklats. Det interna utvecklingsarbetet för ökad jämställdhet fick också stöd genom Avantos genusexpert parallellt med att företaget utvecklade sin interna "Plan för lika rättigheter och möjligheter".

De interna processtödjarna hos Autoadapt har drivit och koordinerat utvecklingsarbetet. Stort stöd i arbetet har man haft av Avantos processtödjare som funnits med som konsultativt stöd under hela resan.

Arbetet har slutligen resulterat i en egen process för företagets strategiska kompetensförsörjning, se bild nedan.



## Strategisk Kompetensförsörjning



### Resultat

Flera resultat har uppnåtts genom projektet. Förutom struktur och nya processer för den strategiska kompetensförsörjningen har också kunskapen bland medarbetarna höjts genom de olika insatserna. Medarbetarna har också gjorts delaktiga i utvecklingsarbetet. Man upplever att framförallt de förbättrade medarbetarsamtalen bidragit till de positiva resultat man sett i uppföljning av medarbetarenkäten. Företaget har uppnått ett större engagemang och arbetsglädje hos medarbetarna.

Nedan presenteras några exempel på resultat genom projektet.

- HR – processen införlivad i ledningssystemet/strategiplan.
- Utvecklad och förankrad process för strategisk kompetensförsörjning.
- Flera utvecklade delprocesser som exempelvis kompetenskartläggning, kompetensvägning och medarbetarsamtal.
- Ny rekryteringsprocess som prövats vid tre tillfällen.

*"Avanto projektet har bland annat hjälpt oss att bryta ned mål och måloppfyllnad på medarbetarnivå", förklarar Anna-Karin.*

Den främsta utmaningen Autoadapt ser framåt ligger i att ha uthålligheten och fortsätta driva på arbetet.

### Framgångsfaktorer i arbetet

När processtödjare Anna-Karin blickar tillbaks på framgångsfaktorer och lärdomar lyfter hon speciellt styrkan i att ha varit två processtödjare på företaget som gemensamt drivit förändringsarbetet.

*"Att ha varit två förändringsledare har varit ovärderligt. Vi har kunnat bolla och stärka varandra längs hela resan."*

Det tydliga mandatet och stödet från ledningen har också varit avgörande för de positiva resultaten, likaså det externa konsultstödet i form av Avantos processtödjare. Avslutningsvis lyfter Anna-Karin vikten av att ha en opretentiös ansats i sitt förändringsarbete.

## **5.4 Projektets och leverantörers uppföljningar**

Under oktober månad 2011 fick processägare, processtödjare och övrig ledningspersonal hos deltagande verksamheter svara på en digital enkätundersökning med hjälp av webbverktyg. Syftet var dels att skapa en nulägesbild av verksamheterna som stöd för det fortsatta arbetet i projektet, dels att utgöra underlag för utvärdering. Enkäten mailades till processägare och interna processtödjare samt till övrig ledningspersonal. De svarande fick svara utifrån en skala 1 – 5 (1 lägst – 5 högst).

52 verksamheter besvarade enkäten vid förmätning, totalt 150 personer. 39 procent av de svarande var kvinnor och 61 procent var män.

I november månad 2012 genomfördes en motsvarande eftermätning. 46 verksamheter besvarade enkäten, totalt 177 antal personer (ca 66 %). 36 procent av de svarande var kvinnor och 64 procent var män.

Viss variation av svarsfrekvens vid olika frågeställningar, dock ingen större grad av variation.

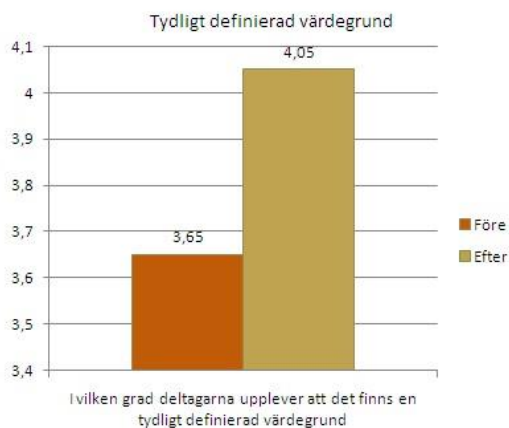
### **5.4.1 För - och eftermätning**

Nedan presenteras resultat för de områden där vi kan utläsa mer betydande förskjutningar i svarsresultat samt resultatet av de tre följeforskningsfrågor som adderats vid eftermätning för att stödja den externa utvärderingen. Underlaget är inte i sin enskildhet fullgott för analys, men som komplement till övriga källor utgör resultatet ett stöd för slutsatser och analys.

#### **Värdegrund**

För att arbeta med strategisk kompetensförsörjning förutsätts att vissa grundläggande komponenter finns på plats såsom värdegrund och affärsplan. Förekomst av värdegrund är ett av de områden där vi ser en positiv förskjutning genom Avantos insatser.

Diagrammet nedan visar medelvärdet av de svar respondenterna gett i frågan om i vilken grad de upplever att deras verksamhet har en tydligt definierad värdegrund. Här ser vi att förmätningen gav ett medelvärde på 3,65 medan eftermätningen gav ett medelvärde på 4,05.

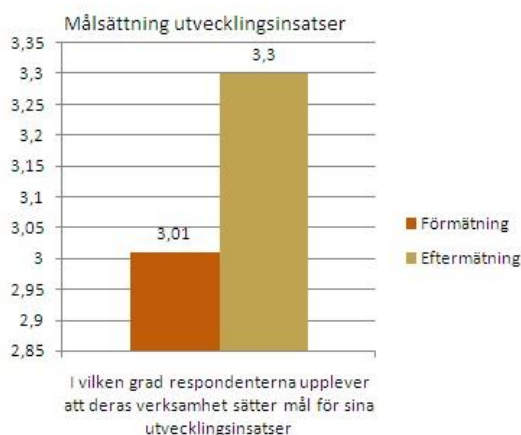
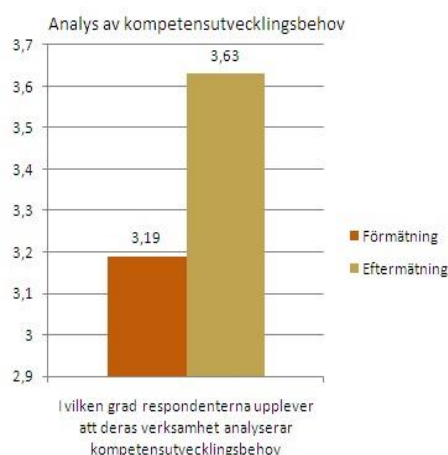


## Analys av kompetensutvecklingsbehov samt målsättning utvecklingsinsatser

En viktig del i den strategiska kompetensutvecklingsprocessen är analys av kompetensutvecklingsbehov samt målsättningen för utvecklingsinsatser. Här ser vi en viss positiv förskjutning genom projektets insatser.

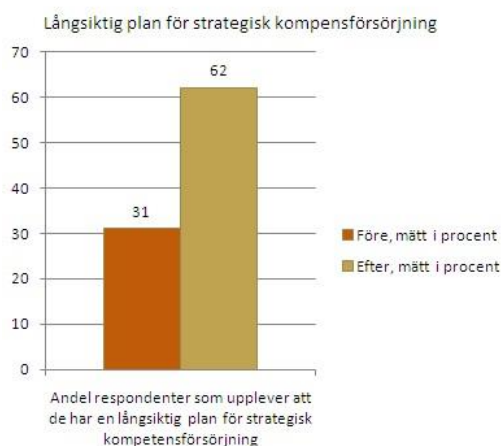
## Strategier för kompetensförsörjning

Ett av projektets delmål har varit införande av processer för strategisk kompetensförsörjning.



Respondenterna fick svara på frågan huruvida de anser att deras verksamhet har en långsiktig plan för strategisk kompetensförsörjning (svarsalternativ *Ja*, *Nej* eller *Vet ej*). Endast 31 procent av de som inledningsvis svarade på enkäten ansåg att deras verksamhet hade en långsiktig plan för kompetensförsörjning.

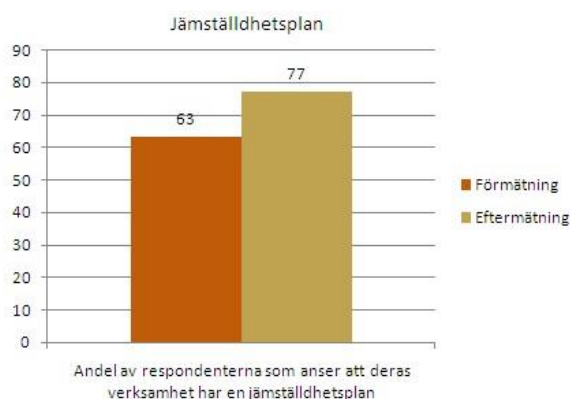
Vid eftermätningen uppgav 62 procent av de svarande att de håller med om att deras organisation har en långsiktig plan för kompetensförsörjning, en ökning med 31 procent.



Det är värt att noteras att majoriteten av de svarande vid såväl förmätning som eftermätning uppgav att de anser kompetensutveckling och kompetensförsörjning vara strategiskt viktigt för verksamheten (4,28/4,34). Flera anser också att kompetensutveckling och kompetensförsörjning är en del i den långsiktiga strategiska planen (3,46/3,83), del i verksamhetsplanen (3,61/3,82) och/eller en ledningsfråga där ansvarig finns (3,68/3,95).

### Jämställdhetsplan

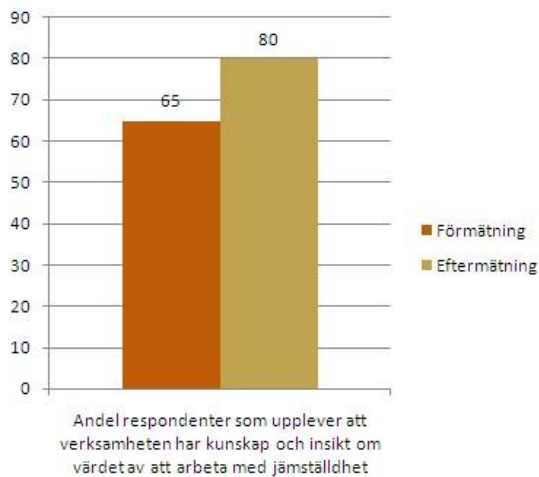
Jämställdhet är ett delmål i projekt Avanto. Vid förmätning uppgav 63 procent av respondenterna att de har en jämställdhetsplan medan 15 procent inte kände till huruvida det finns en plan eller inte. Vid eftermätning uppgav 77 procent att de har en jämställdhetsplan (en ökning med 14 %), medan 9 procent inte kände till huruvida det finns en plan eller inte.



### Ökad kunskap och medvetenhet om jämställdhet

Ett av projektets delmål har varit att verksamheterna ska ha uppnått ökad kunskap och insikt om värdet av att arbeta med jämställdhet. I diagrammet nedan kan vi utläsa en ökning av andelen respondenter som anser att deras verksamhet har kunskap och insikt om värdet av att arbeta med jämställdhet, från 65 procent till 80 procent.

Kunskap och insikt om värdet av att arbeta med jämställdhet



## Tilläggsfrågor vid eftermätning

Vid eftermätning adderades tre ytterligare frågeställningar som stöd för analys följeforskning.

Dessa samt resultat presenteras nedan.

### **I vilken grad anser du att er verksamhet har nått de mål ni satt upp för er medverkan i projekt Avanto?**

3,81 är genomsnittsvärdet för i vilken grad verksamheterna anser sig ha uppnått målet med sin medverkan i projekt Avanto (eftermätningen och skala 1 – 5).

### **I vilken grad anser du att er verksamhet har fått relevant stöd från projekt Avanto för att uppnå de mål som ni tillsammans har satt upp för er medverkan?**

3,97 är genomsnittsvärdet vad avser i vilken grad verksamheterna har upplevt att de fått relevant stöd från projektet (eftermätningen och skala 1 – 5).

### **Vilka är de viktigaste effekterna som er verksamhet uppnått genom er medverkan i projekt Avanto?**

Respondenterna har uppgett en mångfald av effekter tack vare sin medverkan i Avanto. Nedan presenteras de utifrån Avantos kärnvärden. Det framgår också, vilket tidigare nämnts, att flera menar att de behöver fortsätta med det påbörjade arbetet för att mäta effekterna. Många resultat som presenteras är kopplade till området delaktighet, färre till jämställdhet.

Utfärdare  
Malin Roux, Åsa Helg

Dokument-ID, version  
001

Sida  
52 (80)

Ämne  
Avanto, slutrapport

Datum  
2013-08-23

Ökad medvetenhet, ökad förståelse och ökad kunskap återkommer i kommentarer. Andra pekar på verktyg, förbättringar och struktur och processer.

### **Strategisk kompetensförsörjning, lärande miljöer**

*"Fått en enhetlig syn på kompetensförsörjningen och en bättre struktur på arbetet med det. Nu återstår att pröva och testa samt utvärdera vår plan."*

*"Fått en strukturerad syn på kompetensförsörjning. Hjälp med kompetensutvecklande insatser."*

*"Förståelse för nya frågor och behov av processer för kompetensförsörjning, medarbetares utveckling etc."*

*"En större förståelse för kompetensförsörjning ur organisationens perspektiv. Ett större fokus på att engagera medarbetarna i utvecklingen av verksamheten"*

*"Vi har fått alla medarbetare delaktiga hur olika vi kan vara och vilken dynamik det kan skapa ett embryo till en internutbildning ....."*

### **Delaktighet**

*"Större delaktighet och förståelse för företagets affärsplan och utmaningar."*

*"Engagerad personal med ökad medvetenhet om systematiskt kvalitetsarbete. Ökad kompetens i att planera, genomföra, dokumentera, utvärdera, analysera och utveckla verksamheten."*

*"Vi har kunnat kompetensinventera på ett bra sätt samt utvecklat organisationen med sk. styrgrupper vilket lett till att personalen både känner mer delaktighet och större inspiration."*

*"Vi har fått verktyg och support i vårt förändringsarbete som varit värdefullt för att involvera medarbetarna, göra dem delaktiga. Utan Avanto hade vi med stor säkerhet missat viktiga delar."*

*"En högre delaktighet i hela företaget."*

### **Kunskapshöjning/medvetenhet**

*"Ökad kompetens och medvetenhet inom de områden som vi utvecklat oss inom."*

*"Kompetensmässigt så har vi fått möjlighet att höja oss."*

*"Positiv personal, bra utbildning för personalen."*

*"Medvetenhet kring ledningsfrågor, arbetssätt, kompetensutveckling."*

*"Ledarutveckling."*



### **Överskridande resultat**

Flera verksamheter exemplifierar hur insatser och internt arbete fogats ihop och genomsyras utifrån olika delar av verksamheten. Avantos breda fokus syns genom en rad effekter som är organisationsöverskridande, där jämställdhet också blir en del.

*"Ökad förståelse, bättre struktur på jämställdhet, rekrytering etc."*

*"Fått oss fokuserade på att arbeta aktivt med jämställdhet och kommunikationen på hela företaget."*

*"Det har tvingat oss att ta fram en uttalad vision och målbild och därmed också en strategi. Vi ser nu fram emot arbetet i ledningen med Balanced Scorecard och tydligare verksamhetsmål. Detta kommer sannolikt att leda till både ökad kompetens och tillväxt inom bolaget."*

### **Andra kommentarer**

*"Har gett oss möjlighet att få nya tankar som vi kunnat testa. Vi har även insett att vi inte är så dåliga på allt som vi tidigare trott utan att de flesta företag har sina brister vilket är väldigt viktigt kunskap."*

*"Vi har inte gått i mål, men vi har fått bra hjälp på vägen mot att arbeta med ett ständigt lärande och utveckling, samt att tydliggöra våra mål och sätt att arbeta med affärsplan."*

*"Vi har börjat arbeta gemensamt mellan avdelningarna för att gemensamt utveckla företaget framåt. Jämställdhetsplanen håller på att omarbetas."*

*"Medvetandegörande. Konkret start på ett organisations- och personalarbete som har alla chanser att utvecklas på bästa sätt i framtiden."*

### **5.4.2 Leverantörsuppföljning**

Samtliga leverantörer har förutom att använda sina interna uppföljningsinstrument även följt upp sina Avanto insatser med tre specifika Avanto-frågeställningar. Deltagarna på leverantörernas kompetensinsatser har fått svara på enkäten utifrån en skala 1-5 (1:lägst, 5:högst). 1242 män och 882 kvinnor har svarat på uppföljningen efter avslutad insats.

#### **Frågeställningarna var:**

1: "I vilken grad anser du att kompetenssatsningen har gett dig ökad kunskap och insikt för det du behöver åstadkomma i det dagliga arbetet?"

2: "I vilken grad har kompetenssatsningens innehåll vad gäller jämställdhet påverkat dig?"

3: "I vilken grad kommer du kunna sprida kunskaperna vidare (se fråga 1 & 2) till andra i din verksamhet eller i andra nätverk?"

Resultatet visar att deltagarna upplever att kompetenssatsningarna har gett ökade kunskaper och insikter för vad de behöver i sitt dagliga arbete. 69 % av respondenterna

uppger en hög grad (grad 4 eller 5) medan 21 % av respondenterna ger insatserna godkänt (grad 3).

Majoriteten av respondenterna upplever också att de har tagit till sig den erhållna kunskapen så att den blir möjlig att föra vidare i den egna organisationen och till andra nätverk. 62 % av respondenterna uppger en hög grad av möjlighet att föra vidare (grad 4 eller 5).

På frågan hur kompetenssatsningens innehåll vad gäller jämställdhet påverkat deltagarna ser vi däremot ett lägre resultat. Endast 22 % uppger en hög grad av påverkan (grad 4 eller 5) och så många som 26 % av respondenterna uppger att de inte kan svara på grad av påverkan.

Deltagarna som medverkat på kompetensinsatserna upplever med andra ord en hög grad av nytta och likaså möjlighet att sprida kunskaper vidare internt i sina verksamheter. Det lägre resultatet avseende påverkan jämställdhet tror vi dels kan spegla att det varit svårt för leverantörerna att integrera jämställdhet i vissa delar av insatserna men också att frågan kan vara ställd/formulerad på ett sätt som gör frågan svår att förstå.

Exempel citat, öppna kommentarer nedan.

*"Bra övningar. Jag har fått verktyg som jag kan använda praktiskt. Med övningar kunna övertyga om idéer/ lösningar."*

*"Skapa stark medvetenhet om kommunikationens värde. Bra praktiska övningar. Framfört argument för mig att arbeta med."*

*"Många aha- upplevelser."*

*"Jag hade för dåliga förkunskaper."*

*"Insatsen var gender neutral."*

*"Konkreta förslag, förenklat mitt vardagliga arbete"*

*"Kommer att kunna förmedla till alla i ledningsgruppen och de som är delaktiga i budgetprocessen, ca 50 procent av organisationen".*

### 5.4.3 Kundundersökning Avanto

I projektets avslutande skede genomförde extern konsult på uppdrag av Business Region Göteborg en kundundersökning som inkluderade deltagare i projektet Avanto. Totalt skickades 108 elektroniska enkäter ut (2 respondenter föll bort). Under ordinarie datainsamling svarade 72 respondenter, vilket gav en svarsfrekvens på 68 %.

Resultatet visar på ett starkt betyg vad avser såväl NKI (nöjd kund index) som måluppfyllnad. Verksamheterna är genomgående nöjda med måluppfyllelsen vilket bland annat inkluderar "Att ge rätt form av insatser för att stärka tillväxt och konkurrenskraft", "Att se kompetensutvecklingen som ett kontinuerligt lärande istället för en statisk process", samt "Att stärka jämställdhetsarbetet i företaget".

Såväl tjänster som service upplevs ha fungerat väl. Projektets arbete med enkätundersökningarna är det område som av respondenterna upplevs ha

förbättringspotential. Nedan citat är hämtade från öppna kommentarer som lämnats. I stort kan kommenterarna sammanfattas med mycket nöjda deltagare, med en förbättringspotential framförallt för den inledande delen av projektet (tydlighet, kommunikation m.m.)

*"Fantastiskt att projektet finns. För oss som relativt nystartade och små så har Avanto varit avgörande faktor för vår framgång."*

*"Tack för allt stöd under den här "projektresan". Det har varit mycket energigivande arbete och vi har fått med oss mängder med matnyttigt som vi nu ska förvalta och arbeta vidare med på företaget."*

*"Upplavde i början av projektet att det inte fanns en helhetssyn för vad typ av insatser som kunde ingå inom ramarna för projektet.....I andra halvan av projektet har jag upplevt att det varit mer enhetlig policy gällande detta."*

*"Uppstartskedet skulle ha kunnat vara mycket bättre. Tydligare syfte, tydligare projektupplägg, tydligare arbetssätt och tydligare förväntningar på deltagarna. Det var först långt in i projekttiden som poletten föll ner."*

## **5.5 Upplevelse av Avanto – projektteam**

*Följande avsnitt speglar flera perspektiv och ger en sammanfattande bild av Avantos arbete utifrån intervjuer, lärmöten och samtal med aktörer som varit delaktiga i arbetet med att skapa och genomföra Avanto projektet.*

*Vi har löpande fört dialog med projektteamet kring deras lärande och reflektioner. Nedan presenteras sammanfattande bild från projektets olika tidsperioder.*

### **5.5.1 Projektet vid halvtid**

#### **Process och arbetssätt**

Avantos processtödare har haft en viktig roll i projektet genom att vara "bryggan" mellan Avanto och deltagande verksamheter. Processtödarna har stått för kärnprocessen i Avanto och har bidragit till verksamhetsutveckling och hållbar tillväxt genom att stödja införandet av lärandemiljöer samt arbetsprocesser för strategisk kompetensförsörjning.

Då Avantos processtödare alla har olika bakgrund, erfarenheter och referensramar valde projektet att inte arbeta efter en homogen verktygslåda. Tre arbetssätt/verktyg har emellertid varit gemensamma för processtödarnas arbete.

- Enkäten (förmätningen) som verktyg och underlag för dialog kring verksamheternas behov och utmaningar.
- Arbetsplanerna som stöd i arbetsprocessen hos respektive verksamhet.
- Jämställhetsplanerna för respektive verksamhet.

Vid halvtid reflekterade processtödjarna om vilka tillvägagångssätt som tagit projektet ett steg närmare projektmålen. Exempel som lyftes var bland annat de möten hos verksamheterna där kompetensleverantörer, processtödjare Avanto samt representanter från verksamheterna tillsammans arbetat med hur de upphandlade insatserna skulle genomföras, d.v.s samverkan leverantör/processtödjare Avanto/verksamhet. Dessa dialoger som skett i samverkan har upplevts som värdefulla. Dialogen har varit i fokus för processtödjarnas arbete och flera exempel ges över hur samtalen bidragit till utvecklingsprocesser, ökad delaktighet och omorganisering hos verksamheter. Tid för prestigelös reflektion, dialog och interaktion upplevs vid halvtid som lika värdefullt som de kompetensstärkande insatserna i projektet.

Det grundarbete som inledningsvis gjordes av processtödjarteamet lyfts som värdefullt och anses ha bidragit till den gemensamma bilden för uppgiften och projektet. Projektets stödfunktioner såsom kompetensmäklare upplevs också på ett konstruktivt sätt ha bidragit i processen med att säkerställa att behoven av insatser omvandlats till rätt upphandlade insatser.

Genusexporten ses vid halvtid som en resurs för processtödjarna (både direkt och indirekt) genom att ha stärkt kompetensen avseende jämställdhet och genom arbetet att granska jämställdhetsplaner och besöka/stödja verksamheterna tillsammans med processtödjare.

Exempel på andra arbetssätt som upplevs som viktiga och framgångsrika vid halvtid är bland annat den enkät/förmätning som använts för analys, de workshopmetoder som använts samt verksamheternas affärsplaner och mål som stöd i arbetet.

Under hösten 2011/våren 2012 genomfördes en större insatsserie för att lägga en gemensam grund och med syfte att stärka processägares och processtödjares kompetens och kunskap i strategisk kompetensförsörjning, "Strategisk förändringsledning/ Kompetensförsörjning för processtödjare och processägare." (ca 80 personer).

Leverantören av kompetensinsatsen menar att de har fått ett positivt gensvar från deltagarna och att nätverken och dialogerna är det som upplevs som extra värdefullt. Kompetensleverantören menar att ansatsen som präglar Avanto har märkts av i de olika kompetensmodulerna som inneburit att förstärka attityden till lärande, delaktighet, jämställdhet samt att ge deltagarna konkreta verktyg.

Såväl processtödjare som kompetensleverantören ser vid halvtid nödvändigheten av att skapa bättre integrering av de olika insatserna. Detta i syfte att skapa större utväxling för att kunna synkronisera erhållna kunskaper från insatsen "Strategisk Förändringsledning/ Kompetensförsörjning för processägare och processtödjare" med de utvecklingsprocesser och det processtödjande arbete som påbörjats hos verksamheterna.

## **Utmaningar och fokus framåt**

Processtödjarnas utmaning i sin roll som processtödjare är vid halvtid starkt kopplat till hur de på bästa sätt ska kunna bidra med stöd i analys och kartläggning utifrån verksamhetsutveckling/mål samt hur de ska identifiera relevanta insatser utifrån Avantos riktlinjer. Med andra ord hur man ska skapa en tydlig helhetskarta över verksamheterna, deras mål och strategier och hur man ska säkerställa att kompetensförsörjning/utveckling integreras i verksamhetsutvecklingen.

---

*"Hur kan vi balansera behovet av strategisk analys med behovet av att snabbt få igång insatser i projektet?"*

Projektets mål att 2.800 personer ska få kompetensutveckling samt målet avseende individers delaktighet förknippas med stora utmaningar. Framförallt mot bakgrund av att insatser för ett förhållandevis stort antal verksamheter ännu inte identifierats och upphandlats vid halvtid. Med tanke på det stora antalet verksamheter som varje processtödjare ansvarar för ser man som en utmaning att hålla "servicegraden". Andra frågor som lyfts vid halvtid är hur det interna förändringsarbetet ska mätas och följas upp.

Bilden vid halvtid är att Avanto har stark drivkraft framåt och att man har byggt en bra grund att stå på. Projektorganisationens medarbetare har fram till halvtid haft stort fokus på processen att upphandla och genomföra insatser samt stödja verksamheterna i deras utvecklingsarbete.

Den bild som vid halvtid framträder i dialog och intervjuer med dem som är involverade i "kärnprocessen – integrera insatser/kompetensförsörjning i verksamhetens utvecklingsprocess" är att projekt Avanto i förhållande till projektplanen förskjutits framåt i tid. Detta trots en betydande och kraftsamlande arbetsinsats hos projektteamet. En upplevelse är att flera av projektets delar "släpar efter" och ansträngningarna inriktas vid halvtid på att "komma ifatt".

Det ges och återkopplas flera tankar och möjliga förklaringar till ovan, där det har funnits förväntningar om att projektet skulle ha kommit längre vid halvtid. Avanto har brottats med förändringar i projektorganisation och det har också saknats tillräcklig bemanning på centrala funktioner (kompetensmäklare saknades exempelvis under ett par månader). Projektet har även betydligt fler deltagande verksamheter än planerat vilket lett till att varje verksamhet får mindre tid i anspråk.

Även om det finns indikatorer på att flera medskapare i projektet önskat att projektet skulle ligga bättre i fas vid halvtid framträder en positiv bild av projektet i sin helhet. Utifrån den ansats för strategisk kompetensförsörjning som Avanto antagit fortlöper projektet i en stadig takt framåt. Projektet upplevs som ambitiöst, omfattar många delar och har många olika utvecklingssteg. Det finns flexibilitet, öppenhet och vilja att arbeta efter Avantos angreppssätt och bygga struktur kring lärande med avsikt att föras in i olika och varierande verksamheter. Processtödjarnas fokus ligger vid halvtid på att komma i takt med projektet samt med att stödja verksamheterna i förändringsarbetet.

### **5.5.2 Teamets tillbakablick december 2012**

I december 2012 blickade projektteamet bakåt genom en lärworkshop för att identifiera styrkor, förbättringsområden och lärdomar vad avser dels det interna projektarbetet, dels det externa arbetet mot kund (deltagande verksamheter Avanto).

## Projektets arbete gentemot deltagande verksamheter

I tabellen nedan presenteras de delar i processen som teamet diskuterade samt de styrkor och förbättringsområden som lyftes fram.

	Styrkor	Förbättringsområden
<b>Införsäljning/ urval verksamheter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektets inriktning på strategisk kompetensförsörjning väckte nyfikenhet hos verksamheterna.</li> <li>- Det höga engagemanget hos processtödarna Avanto bidrog till att projektet fick positivt resultat i införsäljningsarbetet.</li> <li>- Tydlig bild från början vilken typ av verksamheter man ville ha med i projektet (3 målgrupper)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vissa verksamheter hade inte förståelse för att det i Avanto fanns en skillnad i mål och innehåll jämfört med det tidigare projektet VästKraft som flera medverkat i.</li> <li>- Projektet borde hade analyserat verksamheterna bättre före urval.</li> <li>- Om mål och delmål varit tydligare (med definitioner och avgränsningar) hade införsäljningsarbetet/urval blivit mer lättarbetat.</li> </ul>
<b>Avsikts- förklaring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bra att avsiktsförklaringen kom till. Medförde att verksamheterna gjorde ett åtagande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Än tydligare kommunikation vad avser avsiktsförklaringen (t.ex. åtaganden och skyldigheter).</li> <li>- Avsiktsförklaringen kunde ha varit ett mer "levande dokument" under hela projektet.</li> </ul>
<b>Kartläggning av verksam- heternas behov, nuläge och mål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ett flexibelt angreppssätt där processtödarna mötte verksamheterna där de var och anpassade insatser utifrån var verksamheterna befann sig.</li> <li>- Att processtödarna "lyssnade in" verksamheterna och fick förtroende var viktigt.</li> <li>- "Man tillgodosåg "hygienfaktorer" hos verksamheterna. Hygienfaktorerna måste tillgodoses innan man kan jobba vidare med de mer strategiska frågorna. Många små- och medelstora företag behöver hjälp med sina "små" utmaningar samt med grundarbete som affärsplan, vision osv."</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Svårt utan en egen tydlig bild av målen, vilket medförde att det blev otydligt mot kund.</li> <li>- Verksamheternas vilja blev mer tongivande i början. Spretigt.</li> <li>- Processen inledningsvis upplevdes som otydlig, exempelvis vilka områden som skulle vara i fokus (jämförddhet, lärande, delaktighet?).</li> </ul>
<b>Insatser/ processer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Att man lyckats hålla undan ett standardiserat utbud av insatser och processer. Ett starkt processtänk i projektet.</li> <li>- Ett coachande förhållningssätt har varit en möjliggörare.</li> <li>- Insatsen "Strategisk förändringsledning/Kompetensförsörjning för processtödare och processägare." skapade ett medvetande, satte grund för Avanto-ansatsen och förståelse för helheten.</li> <li>- Funktionen processtödare i projektet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En nackdel att projektet varit låsta till vissa leverantörer.</li> <li>- Bristande information från vissa leverantörer.</li> <li>- Borde tydliggjort rollerna bättre för processägare och processtödare hos verksamheterna.</li> <li>- Behov av mer tid ute hos verksamheterna.</li> <li>- De tunga processerna borde kommit igång tidigare, t.ex. verksamheternas arbetsplaner.</li> </ul>



Utfärdare  
Malin Roux, Åsa Helg

Dokument-ID, version  
001

Sida  
59 (80)

Ämne  
Avanto, slutrapport

Datum  
2013-08-23

	har varit en styrka.	-Vi skulle själva ha processat mer internt, gjort en "light version" för oss själva före insats.
<b>Uppföljning och kvalitets-säkring av arbetet</b>	<p>-Genom förlängningen av projektet gavs mer tid för uppföljning och kvalitetssäkring.</p> <p>-Effektmätningen påbörjad på verksamhetsnivå.</p> <p>-Målstapeldiagrammet som löpande förts dialog kring (projektledare/processtödjare)</p>	-Tydligare avgränsningar och definitioner av begrepp och innehåll hade även underlättat kvalitetssäkring och uppföljning.
<b>Avslut hos verksamheterna (knyta ihop påsen)</b>	<p>-Bra med mall/struktur för våra avslutande möten med verksamheterna.</p> <p>-Förlängningen projektet medförde fördjupade möjligheter avslut/avstämningar verksamheterna.</p>	-En utmaning att vissa processtödjare avslutar sina anställningar innan projektet avslutat.

## Projektets interna arbete

I tabellen nedan presenteras de områden teamet diskuterade avseende projektets interna arbete och vad projektteamet förde fram som styrkor och förbättringsområden.

### Avanto och vårt team

Till exempel:

- Hur har vi organiserat oss?
- Hur har vi fördelat roller och ansvar?
- Hur har våra prioriteringar och avgränsningar sett ut?
- Hur har vi arbetat med intern uppföljning och lärande?
- Hur har vi arbetat med projektstyrning/ledning?
- Hur kreativa och innovativa har vi varit?
- Hur har vårt samarbete fungerat?
- Vårt arbetsklimat och arbetsglädje?
- Vår kommunikation internt och externt?

"+" och "-"

	<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsområden</b>
<b>Organisation – roller – ansvar</b>	<p>Projektteamets mångfald med blandning kvinnor och män med olika erfarenheter och bakgrund.</p> <p>-Hög kreativitet inom vissa områden.</p>	<p>-Inledningsvis otydlig ansvars- och rollfördelning.</p> <p>-Bemanningen inte dimensionerad efter antal verksamhetert.</p> <p>-Omflyttning av fokus/ändrade kurser.</p>

Utfärdare  
Malin Roux, Åsa Helg

Dokument-ID, version  
001

Sida  
60 (80)

Ämne  
Avanto, slutrapport

Datum  
2013-08-23

	-Bra dialog/struktur vad avser uppföljning som gjorts av projektledning och processtödjare.	-Behov av högre grad av förberedelsearbete (exempelvis case).
<b>Samarbete – Klimat – Kommunikation</b>	-Samarbete mellan processtödjarna – har lärt av varandra.  -Framgångsfaktor har varit engagemanget och delaktigheten hos alla i projektteamet.	-De fem processtödjare har haft egna arbetssätt. Behov av mer gemensamma arbetssätt/lära av varandra?  -Interna forum/möten för erfarenhetsutbyte mellan processtödjarna inleddes först under senare delen av projektet.
<b>Lärande – Uppföljning</b>	-Lärandet har blivit tydligare under projektets gång.  -Måluppfyllnadsdialoger med projektledning.  -Förståelsen och respekten för småföretagens verklighet.  -Det informella samarbetet som byggt på tillit och prestigelöshet.	- Upphandlade insatser kom igång sent.  - Tiden har varit en bristvara för lärandet.

## En samlad bild av projektet i sin helhet

I slutet av projektet summerar projektets aktörer möjliggörande och motverkande faktorer för måluppfyllnad.

De främsta möjliggörande faktorer som uppges är det starka engagemang och drivkraft som funnits hos processtödjare och projektteam. Det processinriktade arbetet som inkluderat en nära dialog och ett coachande förhållningssätt upplevs ha haft avgörande betydelse för resultatet. Projektets integrerade insatser som kombinerat olika former av kompetensstärkande insatser upplevs också starkt ha bidragit till projektets resultat.

Vad avser motverkande faktorer som försvårat projektets strävan mot mål och delmål uppges bland annat avsaknad av engagemang och delaktighet hos vissa ledare bland deltagande verksamheterna. I projektets initiala fas upplevs också vissa brister som otydlighet i projekterbjudande och kommunikation (avgränsningar, roller och ansvar, förutsättningar). Projektets interna supportsystem i form av exempelvis administrativa stödsystem samt hög omsättning av medarbetare upplevs också ha utgjort en motverkande faktor.

### Möjliggörande faktorer:

- Engagemang hos processtödjare och övrigt projektteam.
- Dialogerna hos deltagande verksamheter/förtroendet projektet fått hos verksamheterna.
- Det processinriktade arbetet där projektet mött verksamheterna där de befinner sig och mött upp med anpassade insatser.

- Integrerade insatser där verksamheternas behov har kunnat matchas med insatser.
- Engagemang, tid och resurser hos deltagande verksamheter.

### Motverkande faktorer:

- Avsaknad stöd och delaktighet ledning hos vissa verksamheter.
- Otydlighet i projekterbjudande och kommunikation (avgränsningar, förutsättningar m.m.).
- I vissa fall och lägen supportsystemet otillräckligt

#### Projektleadarens tillbakablick

Karin Ingelhart, projektleadare för projekt Avanto blickar tillbaka:

*"Det har varit en fantastisk utvecklingsresa för så väl projektteamet som för ledning och medarbetare från de 62 verksamheter, som med hög ambition nu har stärkt regionens konkurrenskraft genom främjande av lärandemiljöer, strategiska kompetensförsörjningsprocesser samt delaktighet och jämställdhet."*

En höjdpunkt i projektet har varit jämställdhetsarbetet som fått ett genombrott hos de deltagande verksamheterna, att få vara med på resan där medvetenhet och kunskap om jämställdhetsintegrering stärkts under projektets gång. Karin lyfter också de mötesplatser inom strategisk kompetensförsörjning som genomförts under projektet. Erfarenhetsutbyte och nätverksträffar som såväl medarbetare som ledningsgrupper kunnat ta del av.

*"Träffarna har präglats av stor kreativitet, engagemang och vilja att dela med sig. Även deltagarna lyfter erfarenhetsutbytet verksamheter och medarbetare emellan som ett av de absolut största mervärdena med projektet"*.

Verksamheterna som deltagit i projektet gick in i projektet med olika förutsättningar och behov. Förändringsarbete och insatser har varierat mellan de olika verksamheterna men vad som varit gemensamt för deltagarna är att de lärt sig att strategisk kompetensförsörjning är en affärsmöjlighet och som kräver ledarskap, medarbetarskap och ett långsiktighet ansvarstagande av affärsprocessen.

*"Jag upplever att verksamheterna har förstått vikten av att skapa kreativa lärmiljöer i sina organisationer och hur varje medarbetare med sin uniktet utgör en resurs för verksamhetens utveckling", berättar Karin.*

Projekt Avanto har betytt mycket för deltagande verksamheter men Karin betonar att projektet också har en regional bäring. Projektet är en del i den regionala resa med strategisk kompetensförsörjning i fokus som påbörjats. I Västra Götalands nya tillväxtstrategi 2020 lyfts nu strategisk kompetensförsörjning som en viktig faktor för att nå regional utveckling.

Karin kommer efter projektet att fortsätta arbetet med strategisk kompetensförsörjning på Business Region Göteborg. *"Arbetet med att förstärka västsvenska verksamheters arbetsprocesser för strategisk kompetensförsörjning är bara i sin linda", avslutar Karin.*

## **5.6 Leverantörernas perspektiv**

I projekt Avanto har funnits med 34 kompetensleverantörer. Huvudleverantörer har varit Affektor, Folkuniversitetet, Mindset, Lernia och Previa. 17 av leverantörerna var upphandlade redan under projektet VästKraft. Förutom dessa tidigare upphandlade leverantörer har ca 20 direktupphandlingar gjorts för att tillföra spetskompetens inom vissa efterfrågade områden.

För handledning av leverantörerna har utarbetats manualer, instruktioner och projektet har haft kontinuerliga uppföljningsmöten. Avantos kompetensmäklare har haft en viktig uppgift att i samråd med upphandlingsbolaget och BRG skapa lagenliga rutiner i samklang med projektet. Kompetensmäklaren har också kontinuerligt följt upp genomförda, planerade och pågående insatser inklusive fördelning kvinnor och män.

Avantos genusexpert genomförde inledningsvis en kartläggning av leverantörernas hemsidor avseende jämställdhetsperspektiv och leverantörerna har också bjudits in till föreläsning och dialog om jämställdhetsintegrering (endast tre leverantörer deltog vid detta tillfälle). Projektet valde därför att komplettera träffen med att skicka frågor till de leverantörer som inte deltagit om hur de ser och arbetar med jämställdhetsintegrering.)

Löpande dialog har förts med leverantörerna för att säkerställa att de horisontella kriterierna varit en del av innehållet i de insatser som offererats samt samordning med insatser och situation hos verksamheterna.

### **Leverantörsforum**

Förutom kontinuerlig dialog och möten har ett antal leverantörsforum (AVANTO Leverantörsforum, Från lärande 1.0 till 3.0) arrangerats med olika teman. Seminarierna har syftat till att inspirera rörande de bärande delarna inom Avanto (lärande, delaktighet, jämställdhet och hållbarhet) samt med att integrera dessa delar.

Ytterligare syfte har varit erfarenhetsutbyte och lärande inför leverantörernas utmaning att åstadkomma kontinuerligt lärande hos Avantos verksamheter. Under två av leverantörsträffarna har projektets genusexpert och metodforskare delat med sig av kunskap, synsätt och erfarenheter.

Exempel på återkoppling från leverantörsforum.

*"Har fungerat jättefint med kompetensmäklare."*

*"Saknar Avantos processtödjare på leverantörsforumen."*

*"Kunde vi kanske arbetat mer som team (leverantörer och Avanto processtödjare i samverkan)?"*

### **Leverantörers reflektioner**

En reflektion som fångats upp genom intervjuer och samtal med leverantörer är att de upplevt leverantörsträffarna som värdefulla.

*"Bra att projektet haft träffar men inte påverkat vårt genomförande."*

---

*"Leverantörsträffar, har varit bra.....samma linje i det hela. Avstamp i synen på lärande som Ove och Ingegerd (metodforskare/expert) gav var jättebra. Det behövs en samsyn om att ledarna behöver involveras."*

Vid slutet av projektet har projektledaren Avanto genomfört avslutande möten med huvudleverantörerna i syfte att fånga upp erfarenheter och lärande. Leverantörerna har också fått svara på ett antal nyckelfrågor via mail. Avantos synsätt och ledord/kärnvärden inom delaktighet, jämställdhet, strategisk kompetensförsörjning och lärandemiljöer är för flera av leverantörerna områden de är bekanta med. Leverantörerna uppger att de har arbetat med lärprocesser men i olika omfattning.

Leverantörerna upplever att projektet haft en positiv inverkan och att de har utvecklats genom nya metoder, tekniker och värderingar vilket upplevts som stärkande och inspirerande. Att delta i Avanto har också inneburit ett mervärde för leverantörerna genom bland annat förstärkt varumärke, nya kontaktytor och förfinade arbetsmetoder.

Leverantörer uppger att de har utvecklats inom jämställdhetsområdet genom projektets fokus på området. En leverantör förtydligar med att de som leverantör getts möjlighet att än mer integrera jämställdhetsperspektivet i sina insatser. Andra reflektioner som uttrycks är kompetensen och engagemanget hos projektteamet och de lärorika möten man haft.

*"Upphandlingsprocessen har fungerat bra. Vi har arbetat med nästan samtliga processtödjare Avanto. Har fungerat bra. Även samarbetet med kompetensmäklaren har fungerat bra när det gäller koordinering, fakturering m.m."*

Vad avser förbättringsområden upplever ett par av leverantörerna att de kom in för sent i processen och ett förslag inför nya projekt är att inför kompetensinsatserna involvera leverantörerna på ett tidigare stadium. Ett annat utvecklingsområde som uttrycks för att möjliggöra och skapa högre kundtillfredsställelse är att gemensamt arbeta fram lämpliga nyckeltal för mätning och uppföljning av insatser.

En reflektion är upplevelsen av att ett visst struktur- och styrningsvakuum uppstod under den tidiga delen av projektet och att samarbetet mellan Avantos processtödjare, leverantörerna och de interna processtödjarna hos verksamheterna i vissa fall hade kunnat förbättras genom bättre ordning och struktur. En leverantör upplever också att det fanns inre processer (projektet) som bidrog till att man tappade tempo.

*"Det som har varit jobbigt har framförallt varit allt administrativt arbete runt insatserna. Det visste vi inte i förväg och vi hade inte budgeterat för det."*

### **Projektteamets återkoppling**

Projekt Avanto har strävat efter en nära dialog med leverantörerna. Projektteamet har i många fall själva deltagit i insatser och lyssnat av återkopplingar från deltagare och verksamheter. Projektet har kontinuerligt stämt av leverantörernas uppföljningar för att säkerställa kvalitet och innehåll. Vid ett par tillfällen har projektet fått stötta upp insatser samt justerat innehåll och utförande. Projektledningen upplever att det hos leverantörerna funnits en hög vilja att leverera kvalitet i insatserna. Leverantörerna har lyssnat in verksamheternas behov och har haft en hög flexibilitet gentemot projektet. Projektet upplever att leverantörerna i stort haft hög kompetens vad avser strategisk kompetensförsörjning och dess olika delar.

Förbättringsområden som projektet identifierat är bland annat behovet av att tydligare föra in instruktioner avseende fakturerings- och dokumentrutiner redan i ramavtal då detta inte i alla led fungerat tillfredsställande. Ytterligare reflektion är att kompetensstärkande insatser i jämställdhetsintegrering (målgrupp leverantörerna) borde kommit in tidigare i projektet för att säkerställa och stödja leverantörernas jämställdhetsintegrering i insatserna.

## Ett exempel - leverantörssamverkan akademi och Avanto

En del av projekt Avanto har bestått av att bygga broar mellan akademi och små- och medelstora företag. Nedan presenteras ett leverantörssamarbete inom Avanto som bygger på *"Akademisk forskning + Konstnärlig kompetens = Innovationsförmåga"*.

Leverantörsarbetet har bestått av ett samarbete mellan forskningsstiftelsen IMIT (Institute for Management of Innovation and Technology) som bland annat arbetar för att svenska företag ska öka sitt innovationsarbete och organisationen TILLT som tillhandahåller konstnärsdriven personal- och organisationsutveckling. Syftet med insatsen har varit att öka Avanto verksamheternas innovationsförmåga och affärsnytta genom nyttiggörande av forskning.

10 deltagare valdes ut bland Avanto projektets verksamheter. Målgrupp var vd eller ledningspersoner i etablerade, medelstora verksamheter, med uttalad vilja till innovation. Insatsen bestod av en serie om fem workshops. Workshops har bland annat baserats på den teori som visar att för att främja innovationsförmågan hos företag krävs såväl effektivitetslogik som kreativ logik, och att dessa måste samverka. Ofta är det den kreativa logiken som saknas hos dagens företag där verksamheter många gånger är fångade i starka processer och etablerade rutiner.

Effektivitetslogik ("ett effektivt genomförande av det gällande")	Kreativ logik ("att tänka utanför ramarna och ifrågasätta det existerande")
<p>Fokus på att minimera avvikelse ifrån uppsatta planer och budgetar.</p> <p>Osäkerhet ska minimieras genom ett rigoröst planeringsarbete.</p> <p>Komplexitet hanteras bäst genom nedbrytning</p> <p>Effektivitet uppnås genom funktionell specialisering och minimerande beroenden mellan arbetsgrupper</p> <p>Beslut fattas på i förväg ekonomiskt mätbara data</p>	<p>Planer och budgetar är nödvändiga.</p> <p>Mest betydelsefullt är kontinuitet.</p> <p>Experimenterandet och de framväxande resultaten.</p> <p>Osäkerhet upplevs vara en förutsättning för att utveckla nya tankebanor och att hitta nya möjligheter</p> <p>Komplexitet hanteras genom att ge många helhetsbilder</p> <p>Gränsöverskridande möten och kombinationer av kompetenser och perspektiv är en förutsättning för framgång</p> <p>Beslut fattas utifrån resultaten av experimenterande</p>

I slutet av kompetensinsatsen identifierades ett behov av ett fördjupat och mer individuellt sätt att ta innovationsarbetet vidare i respektive verksamhet. Avanto beslutade därför att lägga till individuella utvecklingsdialoger för de verksamheter som hade behov och vilja att gå



vidare med sitt innovationsarbete. Fem av verksamheterna fortsatte arbetet och träffade forskare från IMIT vid två tillfällen för att ta arbetet vidare på hemmaplan.

Verksamheterna har arbetat vidare med sina innovationsprocesser/förändringsarbete på varierande sätt. Det har bland annat handlat om nya arbetssätt för försäljning, att låta medarbetare medverka i utformning av nya lokaler och sin egen vardag samt att sätta roller/ansvar för verksamhetens innovationsprocess.

Utmaningarna som flertalet verksamheter gav uttryck för var själva implementeringen i sina verksamheter av de idéer och förändringar som kommit fram. Det framkom också att förändringskompetens är en viktig bärare i arbetet med att utforma och utveckla nya och kreativa innovationsprocesser. Behov finns också av att bygga broar mellan akademi och små- och medelstora företag.

## 6. Horisontella kriterier samt transnationalitet

Projektet Avanto har utgjort en del i en process för implementering av strategisk kompetensförsörjning i västsvenskt arbetsliv som påbörjades för ett antal år sedan. Kompetensinsatser och nätverk bildades i regionen för att främja strategisk kompetensförsörjning och mynnade ut i det tidigare ESF-finansierade projektet VästKraft. Erfarenheter och lärdomar från VästKraft ledde till projekt Avanto med ett partnerskap från tidigare Västkraft projektet. Det starka partnerskapet ser vi som en viktig styrka i projekt Avanto med goda möjligheter till fortsatt utveckling samt spridning av resultat och lärande.

När det gäller kommunikation och spridning har ett kontinuerligt arbete bedrivits med målet att nå olika målgrupper. Projektet har haft en kommunikatör som arbetat efter en kommunikationsplan som väglett arbetet. Projektet har arbetat med digitala nyhetsbrev som central kommunikationskanal, internt och externt. Sociala forum som Facebook (totalt ca 13.000 besökare) och Twitter (ca 130 följare) har använts. En hemsida har möjliggjort bred informationsspridning vilken har levandegjorts med bland annat intervjuer från deltagande verksamheter. Projektet har även tagit fram en film med lärande exempel för vidare spridning externt.

Projektet har också deltagit vid ett stort antal forum där erfarenheter och lärande spridits och projektet har även figurerat i media (ex. spridningskonferens Samkraft (feb/mars 11), Svensk Kvalitetsseminarium (april 11), Kvalitetsmässan (nov 11), Global Forum (nov11) (Transnationellt spridningsmöte Skankomp (nov 12), slutkonferens (april 13), Handelskammarsdagen (april 13) som några exempel).

Avanto har byggt på en hög grad av samverkan mellan olika parter, från projektets partnerskap till samverkan mellan konsulter/kompetensleverantörer samt mellan deltagande verksamheter. Projektet har varit en arena för samverkan på olika nivåer inom företagen/verksamheterna och mellan verksamheter i olika branscher. Avanto har även erbjudit projektets leverantörer en plattform för samverkan (leverantörsforum).

Projektet har på olika sätt strävat efter att föra in perspektivet lärandemiljöer och strategisk kompetensförsörjning. Viktiga intressenter och samverkansaktörer har varit såväl vuxenutbildning, akademi som fackliga organisationer. En av fyra vuxenutbildningar i regionen har medverkat i projektet. Projektet har strävat efter att bidra till att påverka strukturen och synen på vuxnas lärande. Det faktum att Avanto skapat leverantörsnätverk och specifika träffar för kompetensleverantörerna vars kärnverksamhet är "vuxenutbildning" har utgjort en ansats för strategisk påverkan. Vid upphandlingar har projektet ställt krav på

kompetensleverantörer och säkerställt Avantos värdegrund och perspektiv och synsätt vad avser lärande. Fackliga företrädare har funnits representerade i styrgruppen och insats riktad till målgruppen fackliga representanter har genomförts inom ramen för projektet.

Projektet har också samverkat på olika nivåer, med bland annat projekt och andra forum (exempelvis GR projektet Gro, projektet Företagsakademin, SkanKomp). Ovan samarbeten, nätverk, dialoger och erfarenhetsutbyten ser vi som en del av den strategiska påverkan projektet haft på olika nivåer.

En viktig strategisk påverkan på regional nivå är den skrivning om vikten av strategisk kompetensförsörjning som finns med i remissversionen av "Strategi för tillväxt och utveckling för Västra Götaland". Markeringen i strategidokumentet kan öppna upp och möjliggöra ytterligare samverkan med Västra Götalandsregionen och i formandet av ett intermediärt nätverk som kan få betydelse för det fortsatta arbetet med strategisk kompetensförsörjning i regionen.

Projektet har tagit ett innovativt grepp när det gäller jämställdhetsintegreringen genom att koppla en genusexpert till projektet. Planen för jämställdhetsintegrering som styr arbetet har inte endast omfattat insatser hos deltagande verksamheter utan även genomlysning av leverantörernas verksamheter och stödande insatser till projektteamet. Detta har skapat goda förutsättningar och möjliggjort projektets jämställdhetsintegrering. Jämställdhetsverktyg som stöd för arbetsgivare har utvecklats inom ramen för projektet och med avsikt att spridas. Jämställdhet har utgjort såväl delmål som ledord som följt hela projektet.

Vad avser kriteriet lärandemiljöer har ett specifikt delmål varit stödjandet av lärmiljöer hos deltagande verksamheter. Att projektet knutit till sig metodforskare i projektet har också stärkt lärandefokuset. Ett självskattningsverktyg för lärandemiljö har utvecklats inom ramen för projektet för vidare spridning och stöd till arbetsgivare.

Kriteriet fysisk tillgänglighet har synliggjorts främst vad avser upphandling av insatser då Avanto tagit reda på om eventuella fysiska hinder föreligger för att möjliggöra för att alla ska kunna medverka. Samtliga kompetensleverantörer har tagit hänsyn till fysisk tillgänglighet och finns med i kravspecifikationen i upphandlingsunderlaget till leverantör. Tillgänglighet har också tagits i beaktande i projektets olika delar som kommunikation, hemsida, lokaler, inbjudningar m.m.

Vår bedömning är att projektet har integrerat de horisontella kriterierna i projektets samtliga delar. Framför allt har lärande och jämställdhet stått i fokus. Avanto har tagit ett innovativt grepp med genusexpert och metodforskare som kan utgöra föredöme för nya projekt. När det gäller strategisk påverkan och samverkan finns dessa kriterier integrerade i projektets ansats för att möjliggöra en spridning och utveckling av strategisk kompetensförsörjning i regionen.

Vad avser projektets transnationella inslag har projektorganisationen haft erfarenhetsutbyte med projektet SkanKomp vid ett antal tillfällen. Projektets kompetensmäklare deltog även på transnationellt forum i Warszawa för erfarenhetsutbyte och nätverksbyggande. En konferens (transnationellt tema) arrangerades också inom ramen för projektet. Projektet har också medverkat på de forum för erfarenhetsutbyte som Göteborgs stad bjudit in till. Ambitionen fanns inledningsvis för ytterligare fördjupning av transnationellt inslag. Hård arbetsbelastning för projektorganisationen genom bland annat högre antal deltagande verksamheter än planerat gjorde att ambitionsnivån fick sänkas.

## 7. Måluppfyllnad, analys och avslutande diskussion

Projekt Avanto hade inledningsvis fyra övergripande mål med tillhörande delmål (utifrån projektansökan). Under projektperioden har genomlysningar av målen gjorts såväl internt som med stöd av ESF-processtöd samt följeforskare. Resultatet är att projektet genomfört en målrevidering som inneburit att några delmål/indikatorer tagits bort (dessa har vid genomlysning och granskning bedömts som icke relevanta/lämpliga).

Det främsta resultatet av målrevideringen blev att projektet formades kring ett övergripande mål samt fem delmål vilka vi i detta avsnitt kommer att belysa utifrån måluppfyllnad. Målgenomlysningen har stärkt målfokus och styrning. Vi ser att det har underlättat arbetet med att prioritera bland mål och indikatorer för ökad tydlighet.

Från och med halvtid har projektet kontinuerligt gjort bedömningar om var projektet befinner sig i förhållande till de fem delmålen. Uppskattningar och bedömningar har baserats på dialoger mellan projektledare, processledare samt genusexpert som gjort samlade bedömningar om var verksamheterna befinner sig utifrån måluppfyllnad. Ett måluppskattningsverktyg har använts för dialoger samt sammanställning resultat.

Under Avantos samtliga faser har projektet följt och kommunicerat projektets fyra ledord: Jämställdhet, Strategiska kompetensförsörjningsprocesser, Delaktighet samt Lärande.

### Måluppfyllnad

I nedan avsnitt beskrivs följeforskningens bedömning vad avser måluppfyllnad.

Projektets vision och strävansinriktning har utgjorts av följande:

*"Att företag och organisationer i Göteborgsregionen arbetar strategiskt med kompetensförsörjning, som en integrerad del i affärs- och verksamhetsplanen, samt arbetar strategiskt för jämställdhet och medarbetares delaktighet. Detta bidrar till nöjdare medarbetare med god hälsa, stärker verksamhetens resultat samt bidrar till långsiktig hållbar tillväxt i Göteborgsregionen".*

### Övergripande mål

Avantos mål är att bidra till verksamhetsutveckling och hållbar tillväxt genom att stödja införandet av lärandemiljöer och arbetsprocesser för strategisk kompetensförsörjning.

Ovan formulering fokuserar på Avantos *bidrag* inom en rad faktorer som har betydelse för såväl företag/organisationer som region (införandet av lärandemiljöer och arbetsprocesser för strategisk kompetensförsörjning). Vår bedömning är att Avantos insatser hos deltagande verksamheter genererat en samlad effekt av såväl kunskapsförstärkning (vilket lett till igångsättning av processer) som ökat lärande hos verksamheterna, miljöer för lärande och processer för strategisk kompetensförsörjning.

Såväl intern som extern uppföljning visar att aktiviteter och insatser verkat i riktning mot det övergripande målet och att projektet har bidrag till att förskjutningar skett i positiv riktning.

## **Delmål**

80 % ska ha en arbetsprocess som stödjer arbetet för den strategiska kompetensförsörjningen.

Vår bedömning är att det är svårt att påvisa att delmålet "80 % av verksamheterna har en arbetsprocess som stödjer arbetet för den strategiska kompetensförsörjning" fullt ut uppnåtts. Verksamheterna i projektet har arbetat med olika delar som ingår i en process för strategisk kompetensförsörjning (ex. behovsanalys, rekrytering, medarbetarsamtal, gapanalyser, karriärplanering m.m.) utifrån sina specifika behov och nulägen. Verksamheterna har också arbetat med de fundament som mål, vision, värdegrund, affärsplan m.m. som är viktiga beståndsdelar för att kunna utveckla en samlad strategisk kompetensförsörjningsprocess. Det finns emellertid exempel på verksamheter som tydligt utvecklat och förbättrat sina strategiska kompetensförsörjningsprocesser.

Det är emellertid svårt att uppvisa en tydligt definierad process för strategisk kompetensförsörjning hos flera av verksamheterna. Följeforskarnas bedömning är att projektet kan påvisa att 80 % av verksamheterna har *startat processer för att vidareutveckla arbetet inom strategisk kompetensförsörjning samt att verksamheterna rustats inför sin fortsatta utveckling. Kompetens, kunskap och insikter har på ett påtagligt sätt stärkts.*

80 % ska ha en lärandemiljö i verksamheten.

Lärandemiljöer finns i olika grad hos företag och organisationer, ibland medvetna miljöer och ibland omedvetna. Vad vi kan utläsa från projektet är att lärandemiljöerna hos majoriteten av de deltagande verksamheterna har utvecklats och stärkts. En lärandemiljö förutsätter kontinuerlig näring och det är svårt att avgöra om 80 % av verksamheterna idag har ett fokus och ledningsstöd för att vidareutveckla arbetet med sina lärandemiljöer. Goda exempel finns emellertid vad avser främjande av lärandemiljöer inom ramen för projektet där verksamheter definitivt synliggjort lärandet både på individ- och organisationsnivå samt där man tagit initiativ för fortsatt lärande och kompetensförstärkning (exempelvis från externa aktörer/nätverk som skapar förutsättningar för stärkt lärande och förbättrade lärmiljöer hos verksamheterna.)

Process finns för att inkludera medarbetarnas delaktighet i verksamhetens kompetensplanering.

Delaktighet har präglat projektet i dess olika delar. Möjligheten till styrning har varit hög då en förutsättning för att kompetensinsatser ska beviljas av projektet har utgjorts av ett krav att insatser ska riktas till såväl ledare som medarbetare (krav på delaktighet). Det har funnits en mångfald av breda insatser i projektet och hos verksamheterna som involverat all personal eller stora delar av personalen (t ex. inom områden som värdegrund, vision, affärsplan, mål, medarbetarsamtal) vilket bidragit till medarbetarnas möjlighet till inflytande, insyn och delaktighet.

Utfärdare  
Malin Roux, Åsa Helg

Dokument-ID, version  
001

Sida  
69 (80)

Ämne  
Avanto, slutrapport

Datum  
2013-08-23

Flertalet arbetsgrupper (ex. tvärsammansatta) och processer har initierats där medarbetarnas delaktighet varit centralt i syfte att utveckla och förbättra verksamheterna. Vi har däremot svårt att påvisa att det *hos samtliga verksamheter finns processer för att inkludera medarbetarnas delaktighet i den strategiska kompetensplaneringen*. Vad vi kan se är att medarbetarna i flera verksamheter har involverats inom delar av kompetensförsörjningsprocessen, inte minst när det gäller områden som medarbetarsamtal och kompetensplanering/behov.

100 procent har en jämställdhetsplan integrerad i verksamhetsplanen.

Utifrån genusexpertens bedömning vad gäller ovanstående mål har ca 72 procent av verksamheterna en jämställdhetsplan vid projektets slut. Resultatet varierar. 34 procent har en jämställdhetsplan men som saknar vissa delar och där arbetet är under utveckling. Ca 38 procent har en godkänd och verksamhetsintegrerad plan. Vid genomgång av utgångsläge hos verksamheterna vid projektets start visade det sig att utgångsläget var sämre än förväntat. Så många som 50 procent av verksamheterna saknade vid projektets start en jämställdhetsplan. Vår bedömning är att projektet utifrån rådande ingångsläge har nått ett realistiskt och fullgott resultat och framförallt igångsatt processer som har förutsättningar för fortsatt utveckling efter projektets avslut.

80 % ska ha ökad medvetenhet om jämställdhet.

Vår bedömning är att målet i allt väsentligt är uppnått. Projektet har genom hela processen haft jämställdhet som ett viktigt fokusområde och genusexpertens insatser har möjliggjort såväl ökade kunskaper som ökad medvetenhet. 38 av verksamheterna hade vid projektets avslut haft besök av genusexpert och/eller deltagit på JämLärmöte med fokus på jämställdhet. 13 av verksamheterna hade deltagit på någon av de s.k. skrivarverkstäderna med syftet att upprätta/utveckla sina jämställdhetsplaner. En samlad bedömning genom intervjuer, eftermätning, dialogmöten samt bedömning av genusexpert bekräftar att medvetenheten ökat.

Kompetenshöjande insatser har genomförts för alla verksamheter.

Projektets interna uppföljning visar måluppfyllnad d.v.s att kompetenshöjande insatser har genomförts i alla verksamheter som slutfört sin medverkan i projektet. Omfattningen av insatser varierar mellan de olika verksamheterna.

## Kvantitativa resultat

### Deltagarantal

Mål: 2400 deltagare (50 % kvinnor, 50 % män).

Resultat: 3592 deltagare, 1 sep 2011 -14 maj 2013 (46 % kvinnor, 54 % män).

### Verksamheter

Antal medverkande verksamheter: 61 (bilaga 1).

Fördelning verksamheter:

Offentlig - 12

VästKraft (företag som medverkat i det tidigare ESF-projektet VästKraft) - 19

Tillväxtföretag - 30

### Avhoppade verksamheter

13 (som hade skrivit på avsiktsförklaringen)

### Totalt antal insatstimmar i projektet

8570 timmar

### Deltagares totala insatstimmar (fördelning kvinnor/män)

Alla deltagares insatstimmar ca 69 791 timmar (Kvinnor ca 49 %, män ca 51 %)

### Resurser (använd budget)

Insatsbudget: 23.332.000:-

Intecknat: 20.900.000:- (14 maj 2013)

Intecknade avrop gjorda efter Avantos förlängning – ca 2.040.000:-

### Insatser fördelat på kompetensförstärkningsområden (fördelning resurser/timmar)

Momentrapport - visar varje tillfälle för varje aktivitet. En deltagare kan närvara i flera aktiviteter.

Timmar 1 sep 2011-14 maj 2013 =8570

- Affärsmässighet – 1169
- Individrelaterade insatser – 1779
- Kreativitet och nytänkande – 497
- Strategisk förändringsledning – 2375
- Teamutveckling – 1019
- Värdegrundsarbete-862



### **Horisontella kriterier**

Nedan avsnitt avser analys och bedömning av horisontella kriterier.

**Jämställdhet** är en förutsättning för en väl fungerande projektorganisation och har konsekvenser för både genomförande och resultat. Jämställdhet har funnits med i projektets samtliga delar, från målformulering till genomförande och uppföljning. Projektet har utmärkt sig i sin strävan att jämställdhetsintegrera vad avser såväl fokus som stöd i genomförande, inte minst med stöd av projektets genusexpert. Vi ser projektet som ett föredöme när det gäller en tydlig ansats för ett projekts jämställdhetsintegrering och normkritiska tänkande. Vi bedömer emellertid att måluppfyllnad avseende jämställdhetsdelarna hade kunnat optimeras om stöd i form av exempelvis kompetensutveckling och vägledning getts projektets leverantörer och projektorganisation redan vid projektets initiala skede för att ha underlättat den fortsatta jämställdhetsintegreringen hos verksamheter och i kompetensinsatser.

**Tillgänglighet** handlar om att problematisera värderingar och attityder om människor med eller utan funktionsnedsättning. Insikt och förståelse för människors olikheter behövs i planering, genomförande, uppföljning och utvärdering. Det brukar kallas för funktionshinderperspektivet och är en strategi för förbättring. Vi upplever att projektet har beaktat tillgänglighetsperspektivet i såväl planering som genomförande. Vi bedömer emellertid att projektet haft en förbättringspotential i att föra in ett tillgänglighetsperspektiv i de kompetensstärkande insatserna som genomförts inom ramen för projektet (målgrupp verksamheter, projektorganisation och leverantörer).

Projektet har även anammat det horisontella kriteriet **Samverkan** och eftersträvat erfarenhetsutbyte och samverkan mellan såväl projektets interna parter som med externa aktörer. Projektet är uppbyggt kring samverkan och kriteriet har varit en viktig del vad avser förutsättning för projektets måluppfyllnad.

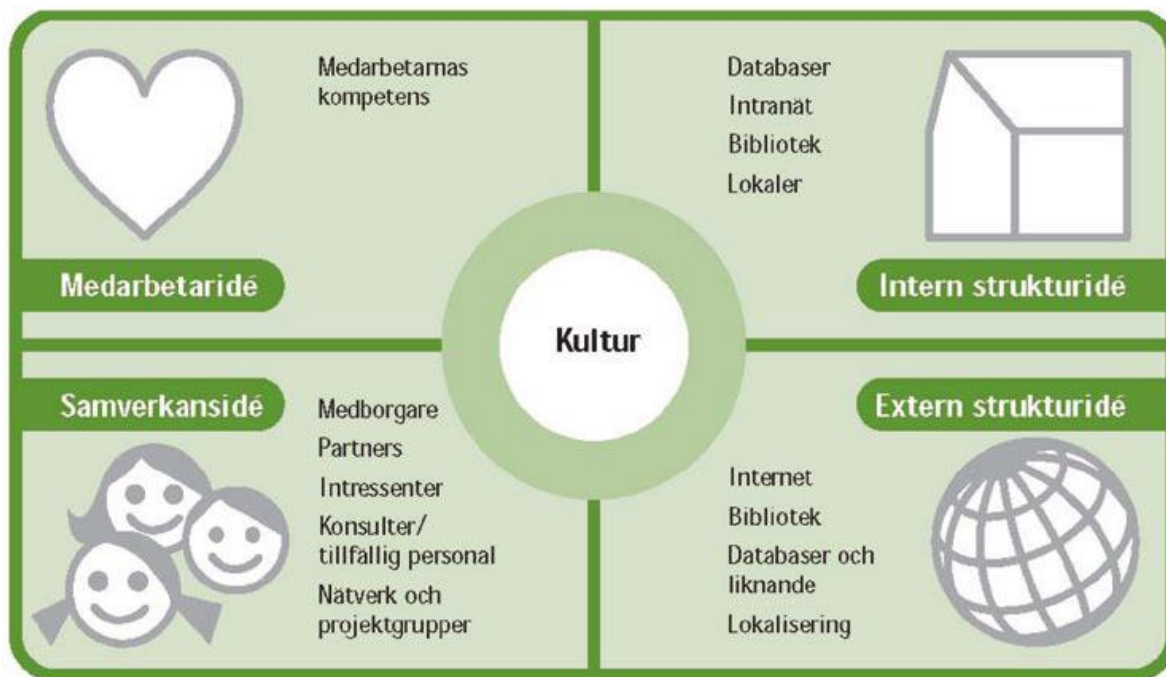
**Strategisk påverkan** handlar om att identifiera resultat på generell nivå och att forma en medveten strategi för hur man som projekt bäst kan föra ut strategierna till rätt aktörer och organisationer. Avantos projektidé har haft som syfte att bidra till strategisk påverkan vad avser införande av strategiska kompetensförsörjningsprocesser och effektiva lärandemiljöer. Strategisk påverkan och spridning av projektets resultat har därmed varit viktiga element. Vi ser också hur projektet har gjort avtryck på såväl individ-, verksamhet-, som regional nivå. I vilken grad och omfattning kommer till största del att kunna följas upp först efter projektets avslut. Vad vi ser är att goda förutsättningar för strategisk påverkan har skapats.

### **Avslutande diskussion**

Att kompetens är viktig för att skapa resultat och effektivitet i organisationer är ingen ny kunskap. Ändå var kompetensförsörjning länge något som strategiskt inte togs på allvar. Projekt Avanto har adresserat den regionala utmaningen i att få fler företag och organisationer att ställa sig frågan hur länge de kan förlita sig på sin nuvarande kompetens och vilka nya kompetenser som måste byggas för att nå verksamhetsmål och stärkt konkurrenskraft.

Projektets övergripande mål har varit att bidra till verksamhetsutveckling och hållbar tillväxt genom att stödja införandet av lärandemiljöer och arbetsprocesser för strategisk kompetensförsörjning. En dylik strategisk kompetensförsörjningsprocess kan designas och illustreras på varierande sätt. F d Verva, Verket för förvaltningsutveckling, utvecklade

exempelvis en strategisk kompetensförsörjningsmodell utifrån en verksamhets kompetensidé<sup>2</sup>. En kompetensidé är en samlad idé om hur verksamhetens kompetensbehov ska tillgodoses och tar hänsyn till hur verksamhetens human- och strukturreсурser kan utvecklas såväl internt som externt. I modellen vidgas kompetensstrategin från ett internt fokus på organisations- och medarbetarutveckling till ett adderande av intressentperspektiv där frågor om möjligheten av att ta tillvara kunders, myndigheters, konsulters och andra externa aktörers kompetens inbegrips.



Källa: Modell från "Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning", Verva, 2007

Kompetensidén (fyrfältaren) består av fyra fält; Medarbetaridé, Samverkansidé, Intern strukturidé samt Extern strukturidé. En verksamhets Medarbetaridé behandlar frågor om hur organisationen ska attrahera, rekrytera, introducera, behålla, motivera, utveckla och avveckla verksamhetens medarbetare medan en Samverkansidé behandlar frågor om möjligheten av att ta tillvara kunders, myndigheters, konsulters och andra externa aktörers kompetens.

En verksamhets Interna strukturidé avser hur verksamheten kan utveckla kompetens med stöd av strukturella resurser som t.ex. databaser, intranät och arbetsplatsutformning för lärande, medan den Externa strukturidén handlar om hur strukturella resurser kan tillvaratas som finns utanför den egna organisationen (databaser, mötesplatser internet m.m.). Kulturen som ligger i centrum i modellen innefattar system, normer, värderingar, symbolspråk m.m. som påverkar hur organisationen som helhet fungerar.

Som resultat av projekt Avanto återfinns exempel på initiativ och resultat för samtliga delar i kompetensmodellen ovan, men den avgjort största delen har utgjorts av insatser för att utveckla deltagande verksamheters Medarbetaridé. Vi ser även flera exempel på initiativ som

<sup>2</sup> Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning, Verva, 2007, ISBN 91-974934-0-6

främjat och byggt grund för verksamheternas Samverkansidé. Avanto har bland annat samarbetat med akademien som ett led i att bygga broar och med att föra ut kunskap/forskning till framförallt målgruppen små- och medelstora företag. Projektet har också initierat insatser för att främja samverkan mellan fackliga representanter och arbetsgivare. Nya relationer och samarbeten med externa konsulter har byggts under projektet och bildande av nätverk mellan olika verksamheter har initierats för att främja kunskapsutveckling och erfarenhetsutbyte.

Exempel på Avanto verksamheters arbete med Intern strukturidé är utveckling av affärssystem, intranät och intern kunskapsöverföring. Exempel för att främja Extern strukturidé utgörs framförallt av insatser för förbättrad omvärldsbevakning och analys. Även insatser för att främja en lärande organisation finns som ingående element i projektet, inte minst avseende delaktighet, kommunikation, visions- och värderingsarbete.

Vad vi ser är att Avanto projektet har fokuserat de områden där det har funnits störst behov hos de deltagande verksamheterna. En stor del av verksamheterna befann sig i ett nuläge där behoven framförallt bestod av kompetensutveckling av ledare och medarbetare samt ett behov av att lägga grundläggande byggstenar som behövs för en strategisk kompetensförsörjningsprocess (exempelvis värdegrund, kommunikation, medarbetarsamtal, rekrytering, affärsplan/affärsmodeller m.m.).

Avanto har haft som ambition att förena de deltagande individernas och verksamheternas utveckling med ett långsiktigt mål att bidra till en regional hållbar utveckling. Vi inleder därför vår avslutande analys med en diskussion utifrån de tre nivåerna; individ, organisation och region.



---

### Individnivå

Avanto har utgjorts av såväl breda som integrerade insatser med varierande kompetensområden och målgrupper. På individnivå ser vi hur projektet stärkt såväl medarbetare som ledare i de deltagande verksamheterna. Deltagarna har medverkat i varierande insatser som kompetensutvecklingsinsatser, lärtillfällen, erfarenhetsutbyten och internt förändringsarbete. Vi ser exempel på hur deltagarna genom insatserna fått ökade kunskaper och färdigheter samt hur de har kommit i kontakt med nya verktyg och angreppssätt. På individnivå har det inneburit såväl ökad delaktighet som personlig utveckling. Projektet har stärkt arbetstillfredsställelse och förändringsbenägenhet bland medarbetarna. På lång sikt ser vi även en ökad anställningsbarhet hos flera av deltagarna.

### Organisationsnivå

På organisationsnivå ser vi hur projektet i flera fall har stärkt deltagande verksamheter genom integrerade insatser som har påverkat verksamheterna vad avser såväl kultur (värderingar, jämställdhet, kommunikation, arbetsklimat osv) som struktur (ordning & reda, lean, systematik, arbetsprocesser). Hos flera verksamheter är dessa avtryck tydliga och framträdande. Framförallt utgörs dessa exempel av verksamheter som anammat projektets synsätt och som har haft ett aktivt deltagande i de olika insatser som projektet har erbjudit i kombination med ett parallellt internt förändringsarbete. Andra verksamheter i projektet har haft fokus på vissa processer som de sett som nödvändiga förutsättningar för att ta utvecklingsarbetet vidare. Här ser vi ännu inte lika tydligt konkreta resultat ur ett strategiskt kompetensförsörjningsperspektiv.

Projektet handlar i hög grad om organisationsutveckling som kräver tid, delaktighet och ledningens engagemang. Hur varaktiga effekterna kommer att bli är svårt att idag bedöma men vi ser att verksamheterna har rustats och ökat sin mognadsgrad vad avser strategisk kompetensförsörjning och effektiva lärmiljöer. Vi ser också hur flertalet verksamheter anammat Avantos synsätt när det gäller betydelse och fokusering på processer för strategisk kompetensförsörjning. Hos flertalet verksamheter uttrycks en vilja och ambition att ta utvecklingsarbetet vidare efter avslutat projekt.

### Regional nivå

Vad avser påverkan på regional nivå har projektet möjliggjort lärdomar avseende implementering av strategisk kompetensförsörjning hos framförallt målgruppen små- och medelstora företag. Avantos samlade insats har varit omfattande både vad gäller budget och antal verksamheter/individer som tagit del av insatserna. Vi har efter projektets avslut ett 60-tal företag och organisationer som har utvecklat och stärkt sina respektive verksamheter vilket bör ha en påverkan på lång sikt i form av arbetstillfällen och konkurrenskraft på regional nivå. Flera av de deltagande verksamheterna lyfter också själva nyttan av projekt Avanto ur ett regionalt tillväxtperspektiv, bland annat genom de lärandenätverk med potential att leva vidare efter projektet.

Vilka regionala avtryck vi får se blir avhängigt hur olika aktörer i regionen tar vidare arbetet med strategisk kompetensförsörjning i små- och medelstora företag samt hur lärdomarna från Avanto projektet kommer att spridas och förvaltas. Vi har efter projektet ett antal företagsambassadörer (deltagande verksamheter) med möjlighet att dela erfarenheter och lärande som förhoppningsvis kommer att tas tillvara.

Avslutningsvis summerar vi de resultat och reflektioner som delgetts i tidigare delar av slutrapporten i ett antal huvudsakliga slutsatser.

- Projekt Avanto har i många delar varit en *ambitiös satsning* med starkt målfokus utifrån de fyra områdena lärandemiljöer, delaktighet, jämställdhet och strategisk kompetensförsörjning. Projektet har arbetat utifrån kvantitativa mål för att säkerställa att verksamheterna integrerar perspektiven i sina verksamheter. Delmål som avser framtagande av såväl jämställdhetsplaner som processer för strategiska kompetensförsörjningsplaner har haft dubbel effekt. De har dels bidragit till levande processer under projektperioden, dels skapat förutsättningar för verksamheterna att på längre sikt arbeta med jämställdhetsintegrering och strategisk kompetensförsörjning. Projektets höga ambition med ett antal delmål har emellertid inneburit att några ursprungliga områden inte fullt ut fullföljts på grund av att förutsättningar inte funnits. Detta gäller exempelvis inkluderande av fackliga representanter/organisationer i verksamheternas utvecklingsarbeten.
- Projekt Avanto har haft ett starkt inslag av lärande och utveckling både inom den interna projektorganisationen och hos deltagande verksamheter. Stundtals har processen varit interaktiv och projektet har prövat sig fram. De utmaningar som uppkommit under projektet har hanterats och parerats längs vägen vilket bidragit till lärdomar och utveckling av projektet.
- Projekt Avanto har öppnat ögonen för många individer vad gäller nya synsätt vad gäller lärandemiljöer och med att ta ett strategiskt grepp om kompetensförsörjning kombinerat med delaktighet och jämställdhet. Nya metoder och angreppssätt har prövats hos verksamheterna. Vi ser emellertid att det i kompetensinsatserna funnits utrymme för fler innovativa inslag vad avser angreppssätt och metoder som kunnat prövas (exempelvis flexibla lärformer). Genusexpert och metodforskare ser vi som innovativa angreppssätt i projektet som bidragit till projektets måluppfyllnad. Därtill har Avantos processtödjare skapat ett adderande värde som varit sammanlänkande och som kontinuerligt utgått från verksamheternas behov.
- Projektets styrkor har vuxit sig starkare under projektets gång. Styrkorna har framförallt utgjorts av de integrerade insatserna, genusexpert/metodforskare, möten mellan olika branscher och verksamheter samt erfarenhetsutbytet på olika nivåer. Att deltagande verksamheter har samlats kring gemensamma frågeställningar och fokusområden har varit ytterligare en styrka samt att verksamheternas processledare/processägare drivit förändringsarbetet parallellt i de egna organisationerna.
- Vår bedömning är att satsningen har lämnat avtryck på såväl individ, organisation som regional nivå. Projektet har skapat en god plattform för arbetet med strategisk kompetensförsörjning bland deltagande verksamheter och hos nyckelaktörer i Västra Götaland (att ta avstamp från inför liknande satsningar). Utmaningen blir att de verksamheter som rustats i Avantos kärnfrågor fortsätter arbetet i sina respektive organisationer och att nyckelaktörer som GR, BRG m.fl. sprider erfarenheter och metoder inom sina respektive organisationer och till andra centrala aktörer och intressenter.
- Projektorganisationen har haft flera utmaningar i form av förändringar personal, vissa perioder av underbemanning, fler verksamheter än planerat m.m. Projektet hade en lång startsträcka, det tog tid att finna gemensamma ramar och roller, arbetssätt och erbjudande till verksamheterna. Det interna arbetet har



stundtals tagit resurser och kraft som än effektivare hade kunnat fokuseras på det externa arbetet. Svårigheterna har spillt över och märkts inom projektteamet och i viss mån hos verksamheterna.

- De horisontella kriterierna samverkan, strategisk påverkan och jämställdhet har utgjort byggklossar i projektet.

Avslutningsvis presenteras ett antal reflekterande frågor som underlag för projektets gemensamma lärande. Frågorna baseras bland annat på de möjliggörande och motverkande faktorer som följeforskarna har identifierat.

- Ett projekts natur innebär att insatser och verksamhet genomförs under en begränsad tidsperiod. Vad avser ESF-finansierade projekt kan detta innebära att projekt ska genomföras på mindre än tre år. För omfattande projekt som Avanto, vad avser såväl budget som mängd insatser ställer detta höga krav på projektorganisation och ledning. För att möjliggöra att genomförandefasen hinns med krävs en effektiv mobilisering och uppbyggnad av projektorganisation och arbete. I Avanto ser vi att projektet skulle ha haft svårt att nå den måluppfyllnad och de resultat man nådde utan projektets beviljade förlängning. Ett område som kan vara värt att diskutera är tidsaspekten för att mobilisera ett projekt i Avantos storlek. Finns lärdomar från Avanto och hur kan projekt ges stöd i att utveckla angreppssätt och metoder för att effektivisera och underlätta uppbyggnaden av projekten.
- Att kontinuerligt följa upp och utvärdera projektets insatser faller sig oftast naturligt för ett projekt och dess organisation. Att ta arbetet vidare till att på ett effektivt och kvalitativt sätt löpande dokumentera resultat och lärande, att skapa forum för det interna lärandet samt att skapa en integrerad ansats i samverkan med följeforskning är däremot inte alltid självklart. En frågeställning är om och i så fall hur projekt Avanto hade kunnat arbeta än mer fokuserat med sin lärande uppföljning med syfte att stärka projektresan och för att underlätta helhetsbilden av resultat och effekter vid projektets avslut. Skulle projektet kunnat dokumentera lärandet och verksamheternas resultat/effekter på ett än mer tydligt och effektivt sätt genom hela projektet? Hade projektets interna lärprocesser kunnat effektiviseras och förbättras?
- Strategisk påverkan är centralt i alla projekt. Hade projektorganisation och styrgrupp i ett tidigt skede kunnat forma en plan och viljeriktning för arbetet med den strategiska påverkan? Hur hade man kunnat utveckla en plan för strategisk påverkan till att bli ett levande dokument med hög flexibilitet i kombination med en tydlig viljeinriktning?
- Upphandlingsprocessen har varit central inom ett omfattande projekt som Avanto och flera verksamheter har lyft utmaningen med långa upphandlingsprocesser (från kompetensinventering till insatser). Hade projektet kunnat effektivisera, underlätta och förtydligat upphandlingsprocessen? Vilka är lärdomarna att ta med sig till projektfinansiärer och nya projekt?
- Avanto har varit ett omfattande projekt med stora resurser som använts under en relativt kort period. Resurseffektivitet och träffsäkerhet är centralt för måluppfyllelse. Mycket kan inträffa internt och i omvärld som påverkar projektets möjligheter till måluppfyllnad. Finns lärdomar i projekt Avanto avseende riskhantering och analys?

Sammanfattningsvis kan lyftas att Avanto har varit ett mångfacetterat projekt med flersträngade insatser för ett stort antal målgrupper och verksamheter. Projektet har haft en hög ambition att ge ett avtryck i västsvenskt arbetsliv genom främjande av lärandemiljöer,



---

strategiska kompetensförsörjningsprocesser samt delaktighet och jämställdhet. Även om resultat och effekter till stor del kommer att kunna mätas först efter avslutat projekt ser vi att projektets insatser har gett effekter på såväl individ, organisation som på regional nivå.

Avslutningsvis vill vi lyfta projektets fokus på målinriktning och kontinuerliga förbättringsarbete som en viktig framgångsfaktor. Projektorganisationen har inte låst fast sig i detaljer och färdiga planer utan har justerat och parerat längs vägen. I omfattande och komplexa projekt av idag krävs ett perspektivskifte där projektledning och projektorganisation inser att systemet d.v.s. projektet utgörs av delar men att systemet inte kan förstås genom att enbart studera dessa delar. Projektorganisationer måste se och arbeta med projektet som en helhet. Mod, nyfikenhet och vilja till nya tankar behövs. Trots att projektstörningar och avvikelser skett under projektets gång visar Avanto att detta inte behöver betyda misslyckande utan att det är just detta som ibland kan vara förutsättningar för att kreativitet och nya idéer ska kunna väckas till liv och för att ett projekt ska kunna åstadkomma ett reellt lärande.

## Bilaga 1. Deltagande verksamheter

AB Hilding Janson

Alingsås kommun, Kommunledningskontoret

Alingsås kommun, Tekniska kontoret

Alingsås kommun, Utbildningsförvaltningen

Alingsås kommun, Vuxenutbildningen

Allerby Måleri AB

Alltronic AB

Almedahls Alingsås AB

Amring AB

Arboritec AB

Atkins AB

Autoadapt AB

BEPE Elektronik AB

Brogren Industries AB

Bror Tonsjö AB

Brose Sweden AB

Camera Center Gothenburg AB

Consat Engineering AB

Consat Sustainable Energy Systems AB

Consat Telematics AB

CRYO AB

Utfärdare  
Malin Roux, Åsa Helg

Dokument-ID, version  
001

Sida  
79 (80)

Ämne  
Avanto, slutrapport

Datum  
2013-08-23

---

Dreamab Backaplan AB / Sängjätten

Dreamab Källered AB / Sängjätten

ECirrus AB

Elanders Sverige AB

Escenda Engineering AB

FOODit Kostsystem AB

GETRAG FORD Transmissions Sweden AB

Gothenburg Film Studios AB

Gothenburg Film Studios Crew

GVA Consultants AB

Gösab-Gruppen AB

Göteborgs IT Konsult Gotit AB

Göteborgs Stad, Idrott- och förening

Göteborgs Stad, Stadsbyggnadskontoret

Härryda Kommun, Vuxenutbildningen

Högsbo-Sisjö Företagarförening

i3tex AB

Icebug AB

Inco Marketing Scandinavia AB

Infotiv AB

ISAB, Installationssanering AB

KEY Relocation Center AB

Lerums kommun, sektor lärande

Utfärdare  
Malin Roux, Åsa Helg

Dokument-ID, version  
001

Sida  
80 (80)

Ämne  
Avanto, slutrapport

Datum  
2013-08-23

---

Liljewall Arkitekter AB

Matthews Swedot AB

Mutual Benefits AB

NetRelations of Scandinavia AB

Nordiska Akvarellmuseet

Permanova Lasersystem AB

Portalen Interaktiv AB

Powerpipe Systems AB

Preera AB

Prové AB

Sahlgrenska Universitetssjukhus, Rättsspsykiatriska  
vårdkedjan

Sigma Kudos Sweden AB

Stiftelsen Carlanderska Sjukhuset

Swisslog AB

Texla Industri AB

Westcomp AB

Visit Travelcom Technology Group AB

Öckerö Kommun, Förskoleverksamheten