



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2010-3050080

Projektnamn AVANTO, Avancerad tillväxtorganisering	Diarienummer 2010-3050080
---	------------------------------

Slutrapport genomförande

Sammanfattning

Ge en sammanfattande beskrivning av projekttid och framkomna resultat.

Avanto - Avancerad tillväxtorganisering

Projekttiden är sprunget ur erfarenhet och forskning som understödjer att arbetsgivare idag i allt högre grad behöver ta vara på medarbetarnas delaktighet i verksamhetsutvecklingsprocesserna samt att det finns ett behov av att koppla medarbetarnas kompetensutvecklingsbehov med verksamhetens mål och strategier för att uppnå en högre arbetstillfredsställelse och därmed ett högre kundvärde. Ett högre kundvärde främjar över tid en positiv tillväxt för Göteborgsregionen.

Projekt Avantos mål var att bidra till verksamhetsutveckling och hållbar tillväxt genom att stödja införandet av lärandemiljöer och arbetsprocesser för strategisk kompetensförsörjning. Målgruppen för projektet var ledning och medarbetare på företag och organisationer i Västsverige som är i behov av att stärka sina strategier för kompetensförsörjning. Hur arbetsgivare hanterar kompetensförsörjningsfrågor påverkar exempelvis medarbetartillfredsställelse, personalhälsa, jämställdhet, personlig utveckling, anställningsbarhet, lärande miljöer och därmed Västeveriges konkurrenskraft.

Med ESF medel har vi under projekttiden kompetensutvecklat 61 verksamheter och 3610 individer. Fördelat på 54% män och 46% kvinnor. Totalt har projektet innefattat ca 8570 insatstimmar. Alla deltagares totala insatstimmar i olika insatser uppgår till hela 69.791 timmar.

Insatserna har rört sig inom områdena: Affärsmässighet, Kreativitet och nytänkande, Strategisk förändringsledning, Teamutveckling, Värdegrundarbete samt individrelaterade insatser.

Yttre faktorer i omvärlden har påverkat förutsättningarna för verksamheterna att ge utrymme för att genomföra kompetenshöjande insatser fullt ut enligt plan. Den givna insatsbudgeten på 23.332tkr har därmed inte till fullo kunnat utnyttjats. Insatser har genomförts tom maj 2013 för att optimera möjligheten för strategisk kompetensbyggande.

Erfarenheterna från projektet kommer att användas för att vidareutveckla befintliga samverkansstrukturer och även för att skapa nya sådana.

Projektets resultat

- Redogör kortfattat för det problem och de behov som projektet avsåg att fokusera kring.
- Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit.
- Vilka resultat och förslag till goda lösningar har projektet lett fram till?
- Vilken påverkan och genomslag har projektet åstadkommit på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå?



Huvudproblemet är företags/organisationers bristande insikt om vikten av individers delaktighet i verksamhetsutvecklingsarbetet och kopplingen mellan individers behov av kompetensutveckling och företag/organisationens mål och strategier.

Vidare saknas det stödstrukturer på organisatoriskt- och regionallt perspektiv som understödjer ett effektivt arbete med kompetensutveckling och kompetensförsörjning.

Avanto utgår från:

1. att det saknas samordning mellan olika regionala och kommunala aktörer vad gäller vuxnas lärande . Detta medför att organisationers- och individers strategiska utvecklingsbehov begränsas och får därmed en negativ konsekvens för regionens tillväxt.
2. att det finns brister hos många av regionens företag/organisationer, i hur man på ett effektivt sätt arbetar med strategisk kompetensförsörjning . Bristande processer för ett strategiskt kompetensbyggande begränsar såväl inividens- som organisationers utveckling och konkurrenskraft.
3. att företag/organisationer saknar verktyg och metoder för att göra en analys av kompetensbehov som är kopplad till deras affärsplan . Bristande analyser av strategiskt kompetensbyggande hämmar verksamhetens utveckling och individers anställningsbarhet.
4. att många medarbetare, i framförallt små- och medelstora företag/organisationer, inte omfattas av någon kompetensutveckling . Utebliven kompetensutveckling begränsar såväl individers som organisationers utveckling och konkurrenskraft
5. att kompetensutveckling ofta genomförs i ineffektiva och traditionella lärformer . Ineffektiva lärprocesser begränsar individers -och organisationer utveckling och konkurrenskraft.

Dessa problem får negativa konsekvenser inom följande områden:

medarbetartillfredsställelse, personalhälsa, jämställdhet, personlig utveckling, anställningsbarhet och frånvaro av lärande miljöer.

- Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit.

Projektets ambitioner har varit att arbeta med kompetensförsörjning/utveckling både strategiskt och operativt, på ledningsnivå och på medarbetarnivå. Traditionellt har kompetensförsörjning/utveckling omfattats av att verksamheter "skickat" sina medarbetare på enstaka kurser/utbildningar som oftast inte har ingått i en långsiktig "strategiskt" planering, dvs avsaknad av ett mål som främjar såväl individen som organisationens utveckling. Oftast har man inte heller följt upp effekten av hur erhållen kunskap från kursen/ utbildningarna har tillvaratats i medarbetarens vardag och dess bidrag till att stärka och utveckla medarbetarnas uppdrag och organisationens utveckling. Projektet Avanto har arbetat för att skapa insikt hos ledningen om vikten av ett strategiskt kompetensbyggande som omfattar såväl kompetensförsörjning utifrån ett organisationsperspektiv som kompetensutveckling utifrån ett individ perspektiv, där en kontinuerlig omvärldsbevakning och kompetensbevakning ligger till grund för en konkurrenskraftig verksamhet. Vidare har Avanto fokuserat på att stödja ledning och medarbete i att se vikten av ett jämställt arbete, öka kunskapen om vad och hur ett jämställt arbete, upprättande av jämställdhetsplaner samt genomförandet i en vardag.

Verksamheternas affärs- verksamhetsplaner innehållit oftast inte en strategisk plan för deras kompetensbyggande på organisationsnivå och ej heller en jämställdhetsplan som är integrerade i deras styrande dokument. Som ett led i att nå framgång i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet har Avanto lyft in och satt fokus på att öka insikten om vikten av att arbeta med:

Delaktighet – Avanto har arbetat för att skapa insikt hos ledningen om vikten och mervärdet



Diarienummer
2010-3050080

av att skapa en arbetsplats som främjar medarbetarnas delaktighet i affären och verksamhetens utveckling. Tyngdpunkten har legat på att skapa insikt och ge verktyg för att arbeta fram en strategisk plan för kompetensförsörjningen samt en jämställdhetsplan. Som är integrerad med affärs- och verksamhetsplanen. Att skapa delaktighet kring verksamhetens strategiska plan främjar ett ökat engagemang hos alla medarbetare, bidrar till en ökad arbetstillfredsställelse och ökar därmed företagets/verksamhetens konkurrenskraft. Lärande miljöer- Avanto har arbetat för att stödja ett kontinuerligt lärande, utveckla verktyg och metoder som främja nya insikter i vad och hur en lärande miljö kan utvecklas som stödjer verksamhetens målpuppfyllelse och ökar deras konkurrenskraft. Istället för att lärandet endast pågår under en bestämd utbildnings-kursdag har ambitionen varit att förflytta insikten till att lärandet sker ständigt i vår vardag i allt det som utförs samt stödja kunskapen hur vi en vardag kan stärka lärandet och utveckla erfarenhetsutbytet och finna spridningsmodeller inom en verksamheten. Jämställdhet – Avanto har arbetat för att stödja ett kunskapsbyggande om vad jämställdhetsbegreppet omfattar, hur verksamheten kan stärka jämställdhetsarbetet. Avantos processtödjare och genusexpert har tillsammans med verksamheterna coachat dem i deras arbete att lyfta in jämställdhetsarbetet i verksamhetsutvecklingsarbetet, samt stöttat dem i upprättandet och införandet av en jämställdhetsplan integrerad i affärs- och verksamhetsplanen. Ett strategiskt jämställdhetsarbete främjar utvecklingen av en attraktiv arbetsplats som i sin tur har en positiv påverkan på ett hållbart kompetens- och verksamhetsbyggande. Förslag till lösningar

Involvera ledningen från början - avsiktsförklaring- Avanto har haft som mål att uppnå ett långsiktigt hållbart resultat som integrerar verktyg och metoder i verksamheternas struktur och dess kultur. En avgörande förutsättning är att arbeta med ledarskapet, involvera verksamheternas ledning i Avanto projektet, förankra Avantos mål i verksamheternas ledning och integrera Avanto projektet i ordinarie utvecklingsstrukturer och dess affärs-och verksamhetsmål.

Verksamheternas VD fick skriva på en avsiktsförklaring (se nedan ansvarsfördelning) som tydliggör förhållandet mellan projektägaren BRG, Business Region Göteborg AB, och de deltagande verksamheterna i projektet Avanto. Avsiktsförklaringen var ett stöd för parterna i samarbetet och utgjorde ett koncentrat av den viljeinriktning och ambitionsnivå som uttrycks i projektansökan till ESF-rådet.

Ansvarsfördelning

Ledning i medverkande företag/organisation tar ansvar för att avsätta tid och skapa möjligheter för att:

- utse en intern processtödjare med mandat att stödja och implementera verktyg och metoder för den strategiska kompetensförsörjningen som en del i verksamhetens utveckling
- aktivt stimulera delaktighet och aktivt arbeta med jämställdhet, mångfald, hälsa och värdegrundsfrågor, samt skapandet av lärprocesser i verksamhetens vardag
- skapa, alternativt utveckla och implementera, en jämställdhetsplan i verksamheten
- processägare (representant från verksamhetens ledning) och processtödjare deltar på tre lärseminarier/workshops
- processägare (representant från verksamhetens ledning) och processtödjare deltar på tre lärseminarier/workshops under 2011 och fem lärseminarier/workshops under 2012. Första seminariet äger rum den 28 juni kl 11.30 – 13
- bidra till kunskapsöverföring och erfarenhetsspridning inom projektets regionala, nationella och transnationella nätverk

Tydliggör hållbara roller och ansvar Avanto har genom att skapa nya roller i verksamheterna lagt grunden för verksamheten att efter projektets slut ha etablerade och förankrade roller som har byggt upp en kompetens att arbeta vidare med strategiska kompetensfrågor efter



avslutat projekt.

Se vidare inskickad slutrapport.

Syfte och mål med projektet

- Redogör för projektets syfte/projektmål, delmål och avsedda resultat.
- Vad har projektet uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg? Redogör dels med kvantitativa mått, dels kvalitativt i form av till exempel erhållna kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer, beteende etc.
- Vilket lärande åstadkom ni i projektet såväl internt som externt?
- Redogör för orsaker till avvikelser i förhållande till planerad verksamhet i projektansökan och hur detta har påverkat projektbudgeten.

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.

Mål: Att bidra till verksamhetsutveckling och hållbar tillväxt genom att stödja lärandemiljöer och arbetsprocesser.

Delmål:

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

- Vad har projektet uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg? Redogör dels med kvantitativa mått, dels kvalitativt i form av till exempel erhållna kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer, beteende etc



Diarienummer
2010-3050080

Allt visar på att alla verksamheter har påbörjat arbetet att utveckla en arbetsprocess för strategisk kompetensförsörjning. Med bakgrund av olika utgångslägen har man också nått olika långt i implementeringen. Delaktighet, lärande och jämställdhet har varit tydliga utvecklingsområde i verksamheterna och genomsyrat de insatser som projektet omfattats av. Måluppföljningen visar generellt på goda resultat inom dess målområde.

Utifrån de mål och den planering som lades med respektive verksamhet har en uppföljning av Avantomålen gjorts av Avantos processtödjare tillsammans med respektive verksamhet.

Genom denna mätning kan vi utläsa hur verksamheten tillsammans med Avantos processtödjare bedömt den förflyttning som skett för verksamheten under projektet. Skalan som använts är 0%, 25%, 50%, 75%, 100%. Se förklaring

100% genomfört/ i mål!

75% genomfört/når fram inom kort

50% genomfört/i viss mån

25% genomfört/aningar finns

0% genomfört/ ingen förändring

1. 80% ska ha en ökad lärande miljö i verksamheten
 - 24% svarar att de har nått en 100% nivå
 - 60% svarar att de har nått en 75% nivå
 - 16% svara att de har nått en 50% nivå
 2. Process finns för att inkludera medarbetares delaktighet i verksamhetens kompetensplanering
 - 22% svarar att de nått en 100% nivå
 - 55% svarar att de nått en 75% nivå
 - 22% svarar att de nått en 50% nivå
 3. 100% har en jämställdhetsplan integrerad i verksamhetsplanen
 - 26% svarar att de nått en 100% nivå
 - 48% svarar att de nått en 75% nivå
 - 12% svarar att de nått en 50% nivå
 - 10% svarar att de nått en 25% nivå
 - 3% svarar att de nått 0%
 4. 80% har en ökad medvetenhet om jämställdhet
 - 26% svarar att de nått en 100% nivå
 - 34% svarar att de nått en 75% nivå
 - 22% svarar att de nått en 50% nivå
 - 14% svarar att de nått en 25% nivå
 - 3% har svarar att de nått 0%
 -
 5. Kompetenshöjande insatser har genomförts för din verksamhet
 - 88% svarar att de nått en 100% nivå
 - 9 % svarar att de nått en 75% nivå
 - 3 % svarar att de nått en 50% nivå
 6. Process finns för att inkludera medarbetares delaktighet i verksamhetens kompetensplanering
 - 28% svarar att de nått en 100% nivå
 - 31% svarar att de nått en 75% nivå
 - 41% svarar att de nått en 50% nivå
- Internt



Projektorganisationen har bestått utav en mångfald av kompetenser med olika bakgrund som på olika sätt har bidragit till att främja verksamheternas arbete i att skapa processer för strategisk kompetensförsörjning. I de återkommande dialogmöten mellan PS, IPÄ och IPS har det bidragit till en kunskapsutveckling att se och agera strategiskt i uppbygganden av en kompetensförsörjningsprocess på organisations- och individnivå.

Olika kommunikationskanaler inom projektorganisationen internt och externt, bidrog detta till en ökad spridning projektet, dess kunskapstillväxter, erfarenhetsuppbyggnad, omvärlds spridning etc.

Genom projektets metodforskare fick projektet tidigt stöd i att själva förstå innebörden av lärandeprocesser som i nästa steg kunde användas i den egna organisationen och processarbetet inom respektive företag/verksamhet.

I planeringsfasen var huvuduppgiften för metodforskaren att i dialogen tillföra kunskap om olika perspektiv och inriktning för lärande i arbetslivet, för att i genomförande-och processstödjarfasen på olika sätt utgöra ett aktivt stöd för verksamheternas IPÄ och IPS. Internt omfattade lärprocessen att visa på skillnader mellan kvalitetsarbete, lära i arbetet, systemmodeller och processmodeller för hur att stödja ett kontinuerligt lärande.

Under senare delen av projektet skapades externt även en "deltagande företagsfas" som innebar att vid ett antal möten träffa deltagande företag vid så kallade lärseminarier, där gemensamt diskuterade strategier och hinder/möjligheter för att införa och stödja utvecklingen av lärande miljöer och skapa förutsättningar för medarbetare att "lära sig lära" - så även med stöd av onlinemiljöer och sociala media.

Som en sista fas av utvecklades ett så kallat lärverktyg. En form av dokument som skulle underlätta för verksamheter att skatta graden av lärande i den egna organisationen. Verktyget utvecklades genom en grupp med en rad inblandade personer som sammantaget skapade ett kreativt och nytänkande verktyg. Huvudprincipen för verktyget är att användarna gemensamt diskuterar olika begreppspår, som "Målsätter" - "Instruerar" och väljer det begrepp som närmast karakteriserar den egna verksamheten.

I ansökan uppgav man att man avsåg att engagera ca 40 verksamheter. Det blev ett stort intresse. Antalet verksamheter blev 50 % fler än beräknat och projektet startade med 75 stycken verksamheter istället. I januari 2013 hade redovisades till 62 aktiva verksamheter. Faktorer som påverkat detta var interna förändringar inom verksamheterna som i sin tur kunde bero på yttre faktorer i omvärlden som påverkat förutsättningarna för verksamheterna att ge utrymme för att genomföra kompetenshöjande insatser enligt plan. Vi har följt och redovisat detta kontinuerligt till ESF.

Det inledande arbetet och analysen med medverkande verksamheter tog längre tid än beräknat och därmed kom inte projektet igång med att upphandla insatser från september 2011 och det satte ordentlig fart december/januari 2011/2012. När projektet närmade sig slutet såg man att flera av de tänkta planerna i verksamheterna inte skulle hinna genomföras. Efter samtal med ESF fick projektet möjlighet till förlängning och ge möjlighet till fler insatser och ett kvalitativt och bra avslut. En begränsad summa insatsmedel kunde dock ej användas med bakgrund av förändringar i omvärlden, inre organisationsförändringar etc.

Under projektperioden har projektorganisationen agerat flexibelt för att optimera och fördela resurser utifrån det som bidrar till ökad målfyllelse.

Arbetsätt

Vad var ert huvudsakliga arbetsätt? Beskriv kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som användes. Vad i metoderna och aktiviteterna var det som gjorde skillnad, d.v.s. som



ledde fram till det önskade resultatet? Beskriv eventuellt nya metoder eller material som tagits fram i projektet.

Vårt huvudsakliga arbetssätt inom projektet Avanto har varit processorineterat, dvs stärka aktiviteter som har en positiv påverkan för att uppnå ett högre kundfokus och därmed ökat verksamheternas konkurrenskraft. Processtödet har dels skett genom projektets sk "Avanto processtödjare" dels genom de processägare och processtödjare som resp verksamhet har utsett för att driva strategisk kompetensförsörjning, strategiskt och operativt. Dessa två roller, IPS (processtödjare) och IPÄ (processägare) har varit unika och avgörande för projektets måloppfyllelse. Avantos processtödjare har följt resp verksamhets sk Avantoresa. Under den inledande fasen i projektet upprättades en arbetsplan tillsammans med verksamhetens IPÄ och IPS. Arbetsplanen omfattade bl a de strategiska kompetensutmaningar som verksamheten såg sig ha, samt en idé plan hur man inom projektet skulle kunna kompetensförstärka verksamhetens medarbetare för att hantera dessa. Arbetsplanen har legat till grund för prioritering av de kompetenshöjande insatser som Avanto projektet har levererat till verksamheten.

För att förstärka jämställdhetsintegreringen i resp verksamhet så har Avanto projektet utifrån verksamhetens behov erbjudit unik processhandledning av en genusexpert. Arbetssättet för genusexperterna har även det varit processororienterat med kompletterande insatser i form av lärseminarier, nätverk, skrivartugor samt kompeteterande kompetenshöjande insatser där flertalet medarbetare i en organisation har varit delaktiga.

För att skapa bestående lärprocesser inom strategisk kompetensförsörjning så har kompetenshöjande insatser inom ramen för Avanto genomförts framför allt inom strategisk förändringsledning, affärsmannaskap, hållbarhet, ledarskap, grupputveckling, hållbarhet. Formerna för lärandet har varierat från ett mer formaliserat lärande till ett erfarenhetsbaserat lärande via nätverk, lärseminarier, coaching etc.

Kompetenshöjande insatser har skräddarsytt till resp verksamhet, men även skräddarsytt gränsöverskridande där verksamheter har haft likartade utvecklingsbehov. En form där lärandet har förstärks genom att fler verksamheter har mötts och har därmed haft olika referenser att utbyta för att uppnå lärande målet.

Det som i Avanto har gjort skillnad, dvs skapat ökat värde för våra verksamheter, är att ett antal metoder och aktiviteter har integrerats i en helhet och byggt på en värdegrund att människan vill och kan och därmed synliggöra vikten av delaktighet. Våra metoder och aktiviteter har byggt på olika kunskaper och erfarenheter att arbeta med strategisk förändringsledning och tillväxt med utgångspunkt att människan/medarbetaren är den primära resursen i all förändringsarbete. Projektets aktiviteter har påverkat individers utveckling genom att arbeta med verksamhetens strukturer och dess kultur.

Ledarskapet har stärkts för att kunna agera och leda utifrån att skapa delaktighet/lärande/jämställdhet bland medarbetarna utifrån vision och mål och på detta sätt tydliggöra medarbetarens enskilda uppdrag. Projektets kompetenshöjande insatser har omfattats av dialoger ialla led för att öka förståelsen vem som är kunden och vilka värde som resp medarbetare har till uppdrag att skapa värde för. Med utgångspunkt av detta har skräddarsydda kompetenshöjande insatser genomförts för såväl ledare som medarbetare.

Rollerna IPÄ (processägare) och IPS (processtödjare) har varit en viktig framgångsfaktor för att få dessa dialoger med ledning till stånd. Att Avantos processtödjare, PS, har funnit med och agerat bollplank och stöd för ledningen och har haft en strategisk betydelse för förändringsprocessens resultat och effekt.

Ytterligare en avgörande komponent till det som gjort skillnad är den gemensamma kunskapsförstärknigen som i uppstarten av projektet skapades inom insatsen "Strategisk kompetensförsörjning" för verksamheternas processägare och processtödjare. Insatsen öppnade upp för en dialog och förståelse för projektets kärna och styrke möjligheterna för kunskapsöverföring mellan projektets verksamheter. Erfarenhetsutbytet utvecklades och förstärktes under projektperioden med stöd av de olika mötesplatser som utvecklades under projektet perioden.



Under projektet har ett sk lärskattningsverktyget arbetats fram för att visa riktning och en möjlig utveckling för organisationer att arbeta med lärande och delaktighet.

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. Lärskattningsverktyget omfattar ett antal ord som har tagits fram tvärgrupp, och som speglar och återger lärandet i en organisation eller kanske det "lärande tillståndet" i en organisation. Orden presenteras som begreppspar och skall vara ett stöd för att uppskatta ett tillstånd i en organisation.

Ett självskattningsverktyget inom jämställdhet har även arbetats fram. Ett verktyg som ska stödja verksamheter att i högre grad än tidigare arbeta med jämställdhetsintegrering. Verktöget ger en indikation på var verksamheten befinner sig när det gäller jämställdhetsintegrering på lednings-, medarbetar-, organisations- och kund/brukarnivå. Värderingen kan ske i ledningsgrupp eller i tvärsammansatt grupp.

Deltagande aktörer i projektet

Redogör för vilka aktörer (organisationer, företag, myndigheter) som ingick i projektet, samt vad de konkret bidrog med, både vad gäller engagemang, ekonomiska resurser och påverkansarbete. Redovisa dessutom arbete i projektgrupp, styrgrupp och/eller referensgrupp samt gruppernas sammansättning. Hur har grupperna fungerat?

Business Region Göteborg var varit projektägare och lett projektet samt administrerat dess aktiviteter..

Avanto Projektgrupp och funktioner:

Projektledare: Lett och ansvarat för att projektmålen infriats. Budgetansvar. Personalansvar och koordinerat arbetsinsatserna för medarbetare i projektorganisationen.

Sammanställt projektstatus och underlag för beslut till styrgrupp. Ansvarat för strategisk spridning av projektet.

Koordinator/administratör: Biträdde projektledaren för informationsspridning, administrering av projektet, kommunikation med ESF och sammanställning av rapportering. Administration av projektets löpande aktiviteter samt övriga administrativa göromål

Kompetensmäklare: I dialog med processtödjaren analyserat, designat och paketerat kompetenshöjande insatser samt uppföljningsansvar för dess resultat och budget.

Projektkommunikatör: Biträdde projektledaren med informationsspridning med huvudfokus mot projektets externa kommunikation

Ekonom: Ansvar för den ekonomiska uppföljningen internt och rapporteringen till ESF.

Processtödjare: Coachande processtöd mot företag/organisationer i deras analys av strategiskt kompetensbehov samt utformningen av kompetensstrategier som stärker individers och organisationers utveckling.

Genusexpert: Arbetade för att stärka projektets jämställdhetsintegrering i alla led samt uppföljningsansvar för jämställdhetsmålet.

Metodforskare: Arbetet omfattades att stödja projektet med forskningsöversikt kring lärande och agera och metoder till projektorganisation och dess verksamheter. Mötet med verksamheterna skedde i form av seminarier, workshops, nätverk samt enskilda samt bollplank för enskilda ledare. Rollen har även omfattat utformningen av ett nytt lärskattningsverktyg, se bilaga.

Presidiet: Projektet har haft ett presidium vars uppgift var att förbereda styrgruppsmöten samt att strategiskt leda projektet mot dess övergripande mål. Presidiet bestod av



Diarienummer
2010-3050080

representant från GR, utbildningschef Börje Rådesjö, representant från BRG, senior advisor, Boye Johansson samt projektledare Karin Ingelhart och vice projektledare Catarina Lindfors. En stark samverkan har utvecklats i presidiet som har haft en positiv effekt på projektets måluppfyllelse och dess strategiska påverkan.

Styrgrupp: Styrgruppen har varit samsatt av arbetsgivare och arbetstagarrepresentanter samt övriga aktörer som har en strategisk påverkan på Göteborgsregionens kompetensbyggande: Sveriges Ingenjörer, Vux Göteborg, Teknikföretagen, Arbetsförmedlingen, LO, GR, Unionen, IF Metall, TRR, Almega.

Styrgruppen har bistått projektet genom att utifrån sina respektive professioner tillföra strategiska infallsvinklar till projektet samt spridning av projektet. Genom de regelbundna möten som styrgruppen har fått göra med Avantos verksamheter har de fått en större inblick i olika verksamheters arbetsprocesser och de ev. utmaningar som råder inför att integrera kompetensförsörjning i verksamheternas affärsplan samt de kompetensförsörjningsutmaningar som medverkande verksamheter står inför på kort och lång sikt. Detta har bidragit till att styrgruppen fått en strategisk samsyn kring styrkor och förbättringsområden vad gäller strategisk kompetensförsörjningsprocesser på regional-, organisation- och individnivå.

Övriga samverkanspartners: För att stärka uppbyggnads effekten av Göteborgsregionens kompetensbyggande på individ-, organisations- och regionsnivå har en samverkan skett med bl a andra Esf projekt, Vinnova finansierade projekt - Produktionslyftet, Västra Götalandsregionen, Chalmers Tekniska Högskola.

Samverkan har skett dels i form av erfarenhetsutbyte kring kompetensbyggande av konkurrenskraftiga verksamheter dels i form att visa på samverkansmöjligheten för projektets verksamheter med andra utvecklingsprojekt. Bl a deltar två av projektets verksamheter nu i det Vinnova finansierade projektet Produktionslyftet.

Avantos verksamheter

Avanto verksamheterna är representerade från både offentliga och privata näringslivet i regionen. Vi valde att dela in dessa i tre kategorier. Offentlig/Tillväxtföretag/Väst kraft företag. De sistnämnda företagen deltog i det föregående Esf finansierade projektet VästKraft. Här såg man att det fanns ett utvecklingsbehov kring de strategiska kompetensfrågorna och ett antal verksamheter gavs därför möjlighet att delta i Avantoprojektet. Projektet startade med 74 verksamheter, 13 verksamheter har hoppat av och i mål har Avanto tagit 61 verksamheter. Det är 21 fler verksamheter än projektet avsåg i sin ansökan. Det stora intresset för verksamheter och dess medarbetare att delta i projektet var bakgrunden till att vi beslöt att öka antalet delaktiga verksamheter.

Avhoppen har bl a berott på: förändringar i organisationen, resurs och tidsbrist, nya ägarförhållanden, liknande processer redan igång i verksamheten, andra övriga prioriteringar.

Flexibilitet har varit en framgångs faktor men också projektets utmaning. Det stora antalet verksamheter ställde krav på lyhördhet samtidigt en tydlighet från projektstyrningen. En längre mobiliseringsfas skulle skapa möjlighet för projektorganisationen att förbereda sig för verksamheternas olika behov, dess unika process och strategiska kompetensbehov. Projektet har haft ett stort stöd från ESF:s handläggare att hantera de personella förändringar som projektet har omfattats av samt omfattningen av antalet verksamheter.

Det är en utmaning att under en kort period bygga upp såväl de interna arbetsprocesserna som ett förtroende för de verksamheter som är delaktiga i projektet att arbeta med strategisk förändringsledning. En längre mobiliseringsfas och genomförande fas på en total tid på tre år är önskvärd för att erhålla en högre långsiktig effekt av projektets processer. Arbetsroller hinner utvecklas, avgränsningar tydliggöras och förankringsprocessen mot delaktiga



verksamheter kvalitetssäkras.

Jämställdhetsintegrering

Redogör för hur ni arbetat med jämställdhetsintegrering i ert projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

I alla projektets delar har man arbetat för att jämställdhet ska integreras. Några exempel på detta:

- Projektets material, metoder, verktyg och insatser (egna såväl som upphandlade) har ett jämställdhetsperspektiv och är könsneutrala.
- I alla gruppammansättningar (inklusive styrgrupp och referensgrupp) ska representanter från båda könen finnas med.
- Projektets insatser ska främja att kvinnor stannar kvar i mansdominerade branscher och män stannar kvar i kvinnodominerade branscher.
- Projektet ska ta hänsyn till såväl kvinnors som mäns motiv och förutsättningar för lärande.
- Insatser inom jämställdhet ska riktas mot både ledning och medarbetare.

Genusexperterna har under aktuell tidsperiod arbetat operativt med stödjande insatser i form av seminarium för Avantos verksamheter, skivareverksstäder och lärnätverk med fokus på att upprätta jämställdhetsplaner samt direkta möten på plats hos verksamheterna. Över 70 % av verksamheter har mött genusexperterna i någon form av sådan insats. Utöver detta har genusexperterna deltagit i det strategiska arbetet med att stödja projektgrupp och processtödjare i frågorna, genomlyst andra leverantörers genusperspektiv via hemsidor samt föreläst på seminarium för inbjudna leverantörer samt för projektets styrgrupp. Genusexperterna har arbetat för en långsiktig strategisak påverkan genom att bl a ta fram guideline och självskattningsverktyg rörande genus och jämställdhet som kan användas hos verksamheterna när projektet fasas ut, men också hos andra externa intressenter. Genusexperterna har utvidgats och upphandlats för större insats hos flertal verksamheter där djupintervjuer och nulägesanalys har tagits fram, lunchföreläsningar för all personal samt stöd i att bilda jämställdhetsgrupp och uppdatera befintlig jämställdhetsplan.

Tydlig målsättning kring jämställdhet har varit en framgångsfaktor, möten med så många olika verksamheter och människor, det lärande som har funnits i projektet som helhet, projektledningens tillit till att frågorna är strategiskt viktiga. Förbättringsområdena är bl a säkerställa jämställdhetsintegrering tydligare i andra leverantörers förhållningsätt och vad gäller innehåll. På ett tidigt stadium visade utvärderingsresultatet för kompetenshöjande insatser en låg måluppfyllelse när det gäller kunskapshöjning inom jämställdhet. Detta medförde att projektledningen inbjöd alla leverantörer till en workshop för att beskriva resultat och höja kompetensen kring jämställdhet. Mot denna bakgrund ser vi att i kommande projekt vikten av att säkerställa kompetensen kring jämställdhet hos leverantörerna i ett tidigt skede av upphandlingsprocessen av leverantörer. Med stöd av genusexperterna har projektet haft möjlighet att kompetensförstärka så väl projektorganisation och projektets kunder. Stödet har varit framgångsrikt och därmed bidragit till projektets höga måluppfyllelse och öppnat upp för vidare kunskapsutveckling inom området.

Tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning

Redogör för hur projektet arbetat för att förverkliga visionerna vad gäller tillgänglighet i projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.



Projektet har verkat för att i alla insats arbete alltid ta reda på om eventuella fysiska hinder föreligger och möjliggöra för att alla ska kunna medverka. Fysisk tillgänglighet är ett krav som vi och våra leverantörer haft att ta hänsyn till. Avanto har haft detta inskrivit i alla kravspecifikationer och i samtliga upphandlingsunderlag till leverantörerna.

Vårt mål har varit att alla oavsett funktionsnedsättning har kunnat ta del av projektets aktiviteter och dess metoder.

Tillgänglighetsfrågan har hantrats tillfredsställande, men kan alltid bli bättre och få ett större utrymme inom projektet. En kompetensförstärkning inom området måste då till.

Regionala prioriteringar

Redogör för de eventuella regionala prioriteringar som ni arbetat med.

Styrgrupp: Styrgruppen har varit samsatt av arbetsgivare och arbetstagarrepresentanter samt övriga aktörer som har en strategisk påverkan på Göteborgsregionens kompetensbyggande: Sveriges Ingenjörer, Vux Göteborg, Teknikföretagen, Arbetsförmedlingen, LO, GR, Unionen, IF Metall, TRR, Almega.

Styrgruppen har bistått projektet genom att utifrån sina respektive professioner tillföra strategiska infallsvinklar till projektet samt spridning av projektet. Genom de regelbundna möten som styrgruppen har fått göra med Avantos verksamheter har de fått en större inblick i olika verksamheters arbetsprocesser och de ev. utmaningar som råder inför att integrera kompetensförsörjning i verksamheternas affärsplan samt de kompetensförsörjningsutmaningar som medverkande verksamheter står inför på kort och lång sikt. Detta har bidragit till att styrgruppen fått en strategisk samsyn kring styrkor och förbättringsområden vad gäller strategisk kompetensförsörjningsprocesser på regional-, organisation- och individnivå.

Övriga samverkanspartners: För att stärka effekten uppbyggnaden av Göteborgsregionens kompetensbyggande på individ-, organisations- och regionsnivå har en samverkan skett med bl a andra Esf projekt, Vinnova finansierade projekt, Västra Götalandsregionen, Chalmers Tekniska Högskola.

Samverkan har skett dels i form av erfarenhetsutbyte kring kompetensbyggande av konkurrenskraftiga verksamheter dels i form att visa på samverkansmöjligheten för projektets verksamheter med andra utvecklingsprojekt. Bl a deltar två av projektets verksamheter nu i det Vinnova finansierade projektet Produktionsklyftet.

Spridning och påverkansarbete

Redogör för hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete.

- Vilka personer/organisationer har ni riktat er till?
- Hur kan projektets idéer och erfarenheter omsättas i annan verksamhet?
- Vilka ytterligare insatser för påverkansarbetet skulle behövas för att nå dit ni vill? Vem/vilka bör göra det?

Avanto har sedan projektets början strävat efter att vara en huvudaktör i arbetet för spridning och påverkan av att skapa en ny plattform som främjar arbetet med strategisk kompetensförsörjning där jämställdhet är en integrerad fråga. Under projektets gång har vi i vårt påverkansarbete arbetat mot:

Verksamheterna: Genom sex lärseminarier under projektet har vi bjudit in alla verksamheter för att öka kompetensen i de hörnstenar som projektet arbetat med, strategisk



kompetensförsörjning med utgång punkt från delaktighet, jämställdhet och lärande miljöer.

Leverantörerna: Genom återkommande möten har syftet varit att starta stärka leverantörernas roll som strategiska partner i ett regionalt kompetensbyggande. Ett arbete som har omfattat att även integrera jämställdhetsperspektivet i genomförandet av kompetenshöjande insatser. Responsen från våra leverantörer har varit positiva då de upplevt att de fått en djupare förståelse för verksamheternas kompetensförsörjningsprocesser. Vårt mål har varit att genom dialog med våra leverantörer väcka insikter och nya möjligheter att arbeta mer med processinriktat lärande och jämställdhet i deras produkter och tjänster framåt.

Spridningsarbetet har skett löpande. Samverkan med parter som har en påverkan ett långsiktigt kompetensbyggande inom Göteborgsregionen har prioriterats.

- SAMKraft-
 - Framtidsbyggarna
 - SAK-gruppen –
 - Vux
 - Göteborgs Stad - dialog om kompetensförsörjning kopplat till genomförandet av Västsvenska paketet
 - Skola-arbetslivkommitte gruppen
 - Göteborgs stad -Information och dialog om kompetensförsörjning kopplat till genomförandet av Västsvenska paketet Medverkan input regionutveckling 2014 -2020
 - Aktions Learning nätverk
 - IF Metalls medlemstidning publicerar en Avantoartikel.
 - Framtidsbyggarna – Chalmers
 - Transnationalitet – Skankomp
 - Westums konferens
 - EU-frukost-
 - Vinnova projektet -Produktionslyftet
 - Metall
 - LO
 - SFK Väst
 - BRG nätverk Strategisk kompetensförsörjning
 - AF
 - SFK Industriseminarium
 - Chalmers
 - Unionen
 - Teknik College
 - APeL - Intermediärer och den regionala kompetensplattformen
 - Tillväxt och mångfaldskonferens, Malmö
 - Kommunikationsdagen med ESF i Helsingborg
 - Transnationell konferens ESF, Polen
 - Spridningsdialog –GR
 - Utveckling "Lärtankeverktyg", med repr GR vuxenutbildning, ESF projektet Lärande i arbete, Kungsbacka vuxenutbildning
 - Nätverk för erfarenhetsutbyte, Volvo Personvagnar AB
 - GP, för media spridning av projektet
 - Region Fyrbodal
 - Intermediärt nätverk.
 - Samverkan arbetsgivarorganisationer och studenter
- Att införa strategiska processer för ett kompetensbyggande är en ledningsfråga och bygger på ett insiktsarbete som omfattar alla medarbetare. Varje verksamhets utvecklingsresa är unik,



men att se vikten av ett strategiskt kompetensbyggande utifrån ett lednings perspektiv är generell. Det är den insikten projektets verksamheter har blivit budbärare för och det tillväga gångsätt man valt för att bygga in strategisk kompetensförsörjning och ett jämställdhetsarbete i verksamhetsutvecklingsarbetet.

Att förflytta Göteborgsregionen, dess organisationer och individer i ett mer strategiskt kompetensbyggande förutsätter ett fortsatt fokus på frågan på alla nivåer och att den samverkan av strategiska aktörer, se styrgruppen för Avanto, som skapats under Västkraft och Avanto ser ett fortsatt mervärde att verka för en starkt regionalt kompetensbyggande. Att göra detta under ett gemensamt projekt främjar en fortsatt fokus på strategisk kompetensförsörjning på alla nivåer.

Extern utvärdering

Redogör för hur den externa utvärderaren (om det är aktuellt) konkret bidragit i projektarbetet. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Följeforskarna har bistått projektet under projektperioden genom att dels ge strategisk vägledning samt lärande utvärdering. Utvärderarna har löpande gjort iakttagelser, bedömningar, analyser och uppföljningar. Ansatsen har varit att vägleda, handla och stödja utformningen av strategier för att projektmålen för Avanto ska uppnås. Utvärderarna har gett stöd för beslut, råd och förslag på förbättringar vid behov för ökad måluppfyllelse. Den andra delen har bestått av att utvärdera projektets måluppfyllelse i syfte att se hur väl projektet nått uppställda mål.

Utvärderarna har strävat efter att i första hand fungera som en "stödande" resurs i projektet, vilket innefattat följande delar:

- återföra kunskap och erfarenheter
- bidra med reflektion, ha ett kritiskt öga och "störa" när det behövs
- ge underlag för justeringar samt beslutsunderlag för förbättringar
- uppmana till enkel, smidig behovsstyrd kontakt

Följeforskningsteamet startade upp följeforskningen juni 2011. Arbetet inleddes med att ta fram ett nuläge och en utvärderingsplan. Exempelvis omfattade detta uppstartsmöten samt intervjuer med olika projektaktörer, projektledning, övriga personer i projektteamet samt styrgruppsrepresentanter. Vid halvtid utarbetades en halvtidsrapport och vid slutet av projektet en slutrapport som baserats på externa utvärderingsinsatser under projektet samt projektets interna uppföljning. Löpande rapporteringar har skett under projektet till projektledning, projektteam samt styrgrupp.

Vidare har arbetet omfattats av fördjupad studie i fyra verksamheters arbete kring kompetensförsörjning. Se följeforskarnas rapport.

Bilden nedan visar en övergripande bild av följeforskarnas arbete.

Se inskickad slutrapport

Egenutvärdering

Redogör för hur ni själva arbetat med att utvärdera ert arbete. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Under projektets gång har vi haft en ständigt pågående dialog om vårt arbete i projektet. Vi har aktivt arbetat med att få in ett internt lärande i projektet, med tyngdvikt på jämställdhet,



delaktighet och lärande. Vid projektmöten har vi diskuterat metoder, verktyg, och delat med oss av våra erfarenheter. Projektets genusexpert, metod- och följeforskare har kontinuerligt delat med sig av sina expert kunskaper till projektteamet.

För att dra lärdom av vårt egna arbete i projektteamet genomförde vi tillsammans med våra följeforskare ett lärseminarium under december 2012, definierade styrkor och förbättringsområden. Lärdomarna vill input till projektets fortsatta arbete.

Projektet har arbetat med flera metoder för att utvärdera kompetensinsatserna i projektet. Detta har vi gjort genom:

- Enkät
- Utvärderingsfrågor
- Uppföljning av mål mot verksamheter
- Följeforskarnas halvårsrapport
- Bevakning och uppföljning av insatserna på plats av Avantos processtödjare

Utvärderingar

Genom Avantos egna utvärderingar har projektet följt upp insatsernas kvalitet, dess innehåll, syfte, jämställdhetsperspektivet samt hur man tagit till sig av kunskaperna för att kunna sprida dessa vidare i den egna organisationen och andra nätverk.

Det vi kan se utifrån mätningarna är att kundnöjdheten har hållit en jämn och mycket god kvalitet. Genom en löpande dialog mellan Avantos processtödjare och verksamhet har Avanto snabbt kunnat agera i de fall verksamheten inte varit nöjd. Jämställdhetsfrågan har varit en större utmaning generellt under projektet och det har även återspeglats i upphandlade insatser. Det har dock skett en positiv utveckling, men det finns ett fortsatt behov av kunskapsförstärknings inom området hos leverantörerna.

Resultatet visar att:

90% anser att kompetensinsatserna gett ökad kunskap och skapat nya insikter.

48 % anser det funnit ett jämställdhetsperspektiv i insatserna.

88 % anser sig kunnat ta till sig kunskapen så att den blir möjlig att föra vidare i den egna organisationen och nätverk.

Så gott som samtliga insatsansvariga ledare får höga betyg och uppfattas som kunniga inom sitt område, inspirerande och med bra förmåga att lära ut nya kunskaper. Insatsutvärderingarna kan sammantaget ses som ett kvitto på att genomförda kompetenshöjande insatser har hållit hög kvalitet.

Även de "fria" kommentarerna är mestadels positiva (framför allt ifråga om själva utbildningen) och tyder ibland på att insatserna haft en potentiellt stor betydelse för individen.

Förväntat och faktiskt resultat ligger väl linje. Dock kan arbetet med att ytterligare stärka verksamheternas processer för att analysera, definiera det strategiska kompetensbehovet, utveckla det kontinuerliga lärandet, stärka leverantörerna utformning av läroprocesser samt deras jämställdhetsarbete utvecklas ytterligare.



Kommentarer och tips

Vilka tips skulle Du vilja delge framtida projekt? Vad gick bra och varför? Vad gick mindre bra och varför?

Tydliggöra mål för projektet, såväl för dess målgrupper som för projektorganisationen. Tidsbristen medförde att vi inte avsatte tillräckligt med tid för skapandet den gemensamma målbilden.

Mätbara kvantitativa och kvalitativa mål. Vi hade inledningsvis för många mål som fick trattas ner och tydliggöras under projektperioden.

Skapa en helhet av projektmålet och integrera arbetsprocesserna i verksamheternas ordinarie processer. Projektet verkade för att göra detta, men skulle kunna utveckla detta ytterligare.

Tydliggöra vem som projektet är tillför, lyssna aktivt på målgrupper, vilket värde som skall skapas och hur vi ständigt utvecklar projektets aktiviteter så att de skapar värde för projektets primära och sekundära målgrupper. Bredda innehåll och utformning av de aktiviteter som projektet omfattas av – tänk nytt.

Skapa forum för ett erfarenhetsutbyte kring kompetensförsörjning, jämställdhet och lärande mellan de verksamheter som är delaktiga i projektet. Detta skapar förutsättningar för ett långsiktigt kompetensbyggande, individer och organisationer emellan. Inom projektet har två nätverk skapats på egna indicativ.

Bemanna projektet med rätt kompetens. Verka för mångfald och tänk hållbarhet redan i bemanningen. Insikten om vikten om rätt kompetens och mångfald fanns, men har varit en utmaning att hantera med bakgrund av flera personalförändringar.

Skapa delaktighet kring projekttiden och utvecklingen av projektets olika aktiviteter i alla led, kunder, leverantörer, följeforskare, medarbetare, strategiska parter etc. Projektet verkade för detta, men tidsbristen var en faktor som begränsade omfattningen.

Bjud in externa strategiska aktörer i utvecklingen av de verktyg som projektet omfattas av. Detta bidrar en ökad spridning av projektet och tillför ny kompetens i metodutvecklingen. Detta gjordes samband med utvecklingen av lärskattningsverktyget.

Sammansett styrgruppen strategiskt med organisationer och personer som har en direkt eller indirekt påverkan på projektets måluppföljning, spridning och dess strategiska påverkan. Styrgruppen representerar en bred spridning av organisationer med vilja att sprida och påverka kompetensbyggande på olika nivåer.

Kontaktpersoner

Vilka personer kan den som är intresserad av ytterligare information kontakta?

Karin Ingelhart,
E adress: karin.ingelhart @businessregion.se,
Tel: 0702215806