

Utvärdering av förstudien: Branschskola Tibro, TTC

Slututvärdering

Innehåll

1 Inledning.....	3
1.1 Kontigos uppdrag	3
1.2 Syfte och frågeställningar	4
1.3 Källmaterial.....	4
1.4 Rapportens disposition	4
2 Projektets genomförande och organisering.....	5
2.2 Aktiviteter följer i huvudsak fyra insatstyper	7
2.3 Projektets organisering	8
3 Utvärderingens resultat	10
3.1 Resultat avseende organisering och genomförande.....	10
3.2 Resultat avseende projektets måluppfyllelse	11
4 Kontigos reflektioner kring resultat och måluppfyllelse	15
5 Lärdomar från genomförandet.....	17



1 Inledning

Det föreligger idag ett glapp inom trä- och möbelindustrin i Sverige gällande kompetensförsörjningen där arbetskraftsefterfrågan kraftigt överstiger arbetskraftsutbudet. Skaraborgsregionen är en av de träindustriellt tätaste regionerna i Sverige och här har kompetensförsörjningen blivit särskilt angeläget eftersom regionens näringsliv i hög grad utgörs av just trä- och möbelföretag. Rekryteringsbehovet inom branschen i Skaraborg uppskattas till cirka 200 personer per år. Detta utgör i grova drag det totala antalet årliga examinerade i Sverige.¹

År 2015 bildades ett branschråd för trä- och möbelindustrin i Skaraborg som ett försök att säkra kompetensförsörjningen. Branschrådet har sedan dess arbetat för att kartlägga näringslivets behov av arbetskraft på kort och lång sikt samt utbildningssystemets förmåga att möta behovet. Den bild som framkommit ur branschrådets kartläggning är att det föreligger ett behov av yrkesutbildning på gymnasial nivå för att säkra tillgång på arbetskraft med rätt kompetens och minska det glapp som finns i kompetensförsörjningen idag.

Utifrån denna kartläggning har Tibro kommun sökt och beviljats 3,2 miljoner kronor från Europeiska Socialfonden för att genomföra en förstudie gällande en eventuell uppstart av en branschskola i Tibro, som lösning på detta problem. Förstudien har pågått från 2017-08-01 - 2019-01-31.² Det var branschrådet som tog initiativ till projektet som ett försök att höja både kvalitén på utbildningen och antalet utbildningsplatser till trä- och möbelindustrin.³

Förstudien Branschskola Tibro, TTC har syftat till att undersöka om det finns ett behov av en branschskola för trä- och möbelindustrin. För att undersöka detta har man dels arbetat för att samla branschen, dels för att identifiera vad dagens unga drivs och är intresserade av samt se över den utbildning som finns inom området och hur denna eventuellt bör och kan anpassas. På så sätt förväntas verksamhetsnära kompetensutveckling kunna skapas vilken kan försörja industrin med rätt kompetens över tid.⁴

Kontigo har upphandlats för att utvärdera genomförandet av projektet. Uppdraget har genomförts i form av en följande utvärdering, där Kontigo följt projektet under genomförandet. Föreliggande rapport utgör vår slutrapport från utvärderingen.

1.1 Kontigos uppdrag

Kontigos uppdrag har löpt under hela förstudien. Inom ramen för uppdraget har tre utvärderingsrapporter gjorts. En inledande nulägesanalys, en halvtidsuppföljning samt föreliggande slututvärdering.

Tyngdpunkten för nulägesanalysen (processutvärdering 1) låg vid att inhämta information om och värdera hur projektet arbetar för att nå projektmålen. I denna granskades projektets insatslogik, projektets organisering samt de aktiviteter som ditintills genomförts. I rapporten analyserades även hur de horisontella principerna integrerats i projektet. Syftet med halvtidsutvärderingen

¹ Projektansökan *Branschskola Tibro, TTC*, dnr. 2017/00203

² Ibid.

³ Projektets slutrapportering - Utkast slutrapport, 2019-02-08

⁴ Ibid.



(processutvärdering 2) var att ge en bild av hur projektet arbetar för att nå de uppsatta målen samt att följa upp de rekommendationer som gavs i nulägesanalysen. Föreliggande rapport utgör Kontigos slutrapportering från uppdraget.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med slututvärderingen har varit att redogöra för projektets genomförande, resultat och måluppfyllelse. Slututvärderingen har avsett belysa tre områden:

- Projektets insatslogik
- Projektet organisering, genomförandet och aktiviteter
- Projektets resultat och måluppfyllelse

1.3 Källmaterial

Slututvärderingen baseras på i huvudsak två typer av källmaterial:

För det första på genomgång och sammanställning av underlagsdokument, såsom lägesrapporter och slutrapport från projektet.

För det andra på intervjuer med företrädare för projektet (projektledare och projektmedarbetare), utbildningsanordnare samt andra aktörer som på olika sätt varit i kontakt med projektet. Intervjuerna har genomförts som telefonintervjuer och har haft ett semi-strukturerat upplägg. Det innebär att intervjuerna har byggts på ett antal övergripande teman, såsom genomförande, resultat eller organisering. Tyngdpunkten för intervjuerna har sedan varierat beroende på den intervjuades roll och koppling till projektet. Intervjuerna har varierat i längd mellan 30-45 minuter. Totalt har 10 intervjuer genomförts inom ramen för slututvärderingen.

Utöver detta bygger slututvärderingen på Kontigos två rapporter (processutvärdering 1 & 2) som togs fram under hösten 2018.

1.4 Rapportens disposition

Inledningsvis beskrivs projektets genomförande och organisering. Detta innefattar en beskrivning av projektets insatslogik, vilka aktiviteter som genomförts samt hur projektet är riggat och organiserat. I kapitel tre presenteras sedan utvärderingens analys av resultat gällande genomförandet, organiseringen samt måluppfyllelse. Kapitel fyra återger därefter några av Kontigos egna reflektioner kring projektets genomförande, resultat och måluppfyllelse. I föreliggande utvärderingsrapport sista kapitel återfinns våra avslutande reflektioner samt vilka huvudsakliga lärdomar som – enligt oss – kan dras från genomförandet.



2 Projektets genomförande och organisering

Förstående kapitel beskriver projektets genomförande. Med genomförande menar vi hur projektet organiserats, exempelvis hur styrning och ledning av projektet sett ut, samt vilka aktiviteter som genomförts.

2.1.1 Insatslogik

Som togs upp i rapportens inledning är den grundläggande utmaningen som projektet riktar in sig mot det kompetensförsörjningsbehov som träbranschen står inför. Man har dels arbetat för att samla branschen inom trä- och möbelindustrin, dels för att identifiera bakomliggande drivkrafter bland unga. Utifrån det har man sedan undersökt hur utbildning och pedagogik kan utformas på bästa sätt för att skapa verksamhetsnära kompetensutveckling som försörjer trä- och möbelindustrin med rätt kompetens. Projektet har utförts i form av en förstudie och ämnar utgöra underlag för beslut kring eventuell utveckling av en sammanhållande Branschskola som verkar nationellt.⁵

Nedanstående avsnitt presenterar projektets insatslogik. Insatslogiken innebär i korthet en redovisning av vad projektet är tänkt att uppnå (i termer av t.ex. utfall, projektmål och effekter) och vilka aktiviteter som genomförts för att nå detta.

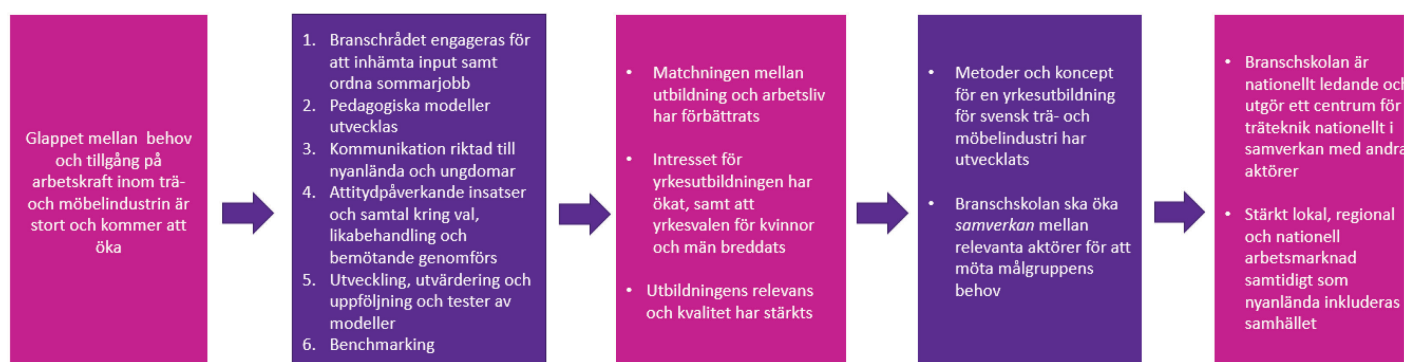
Figur 1 nedan är ett sätt att visualisera projektets insatslogik. Denna togs fram i den nulägesanalys som Kontigo genomförde under tidig höst 2018. Syftet med denna var att bedöma om projektet var upplagt på ett sådant sätt att de planerade aktiviteter kunde förväntas ge de önskade resultaten, och de förväntade effekterna på längre sikt.

Insatslogiken har baserats på den beskrivning som återfinns i projektansökan samt på intervjuer med projektgruppen.

⁵ Verksamhetsrapport december



Figur 1: Projektets insatslogik, Källa: sammanställning av Kontigo



Utgångsläge → Aktiviteter → Resultat → Projektmål → Nytt läge

Figuren ovan kan med fördel läsas från höger till vänster (från utgångsläge till nytt läge). I utgångsläget beskrivs vilket problem som projektet var tänkt att angripa, det vill säga varför projektet behövdes. I nästa steg/box redogörs för de tilltänkta aktiviteterna som förväntades åstadkomma förändringen samt ett antal resurser som användes för att genomföra aktiviteterna och/eller säkerställa att aktiviteterna fick en så stor påverkan som möjligt på utfallet. Resultat handlar sedan om det utfall som aktiviteterna antas leda till, och projektmålen om vilka kortsiktiga effekter som förväntas uppnås genom aktiviteterna. I det nya läget, sista steget/boxen, beskrivs vilka effekter som aktiviteterna och projektet på lång sikt vill bidra till.

För projektet Branschskola Tibro innebär insatslogiken i text att det problem som projektet var tänkt att angripa är det stora och allt ökande glappet mellan behov och tillgång på arbetskraft inom trä- och möbelindustrin. För att försöka råda bot på problemet vill man upprätta en branschskola inom trä- och möbelteknik med förutsättningarna att just öka matchning mellan efterfrågan på arbetskraft och arbetskraftutbudet. Branschskolan förväntas således (i det långa loppet) bidra till att stärka arbetsmarknaden både lokalt, regionalt och nationellt samtidigt som nyanlända inkluderas allt mer i samhället. Branschskolan ska bli nationellt ledande och utgöra ett centrum för träteknik nationellt i samverkan med andra aktörer. För att åstadkomma dessa långsiktiga effekter planerades sex stycken aktiviteter att genomföras. Dessa var:

1. Engagera branschrådet för att inhämta input samt ordna sommarjobb
2. Utveckla pedagogiska modeller
3. Kommunikation riktad till nyanlända och ungdomar
4. Genomförande av attitydpåverkande insatser och samtal kring val, likabehandling och bemötande
5. Utveckling, utvärdering och uppföljning av modeller
6. Benchmarking

Tanken var sedan att dessa aktiviteter skulle mynna ut i vissa resultat (förbättrad matchning mellan utbildning och arbetsliv, ökat intresse för yrkesutbildning, breddat yrkesvalen för kvinnor och män, stärkt relevans och kvalitet hos utbildningen), vilka var och en skulle bidra till att nå projektmålen om utvecklade metoder och koncept för en yrkesutbildning inom svensk trä- och möbelindustri, samt ökad samverkan bland relevanta aktörer för att möta målgruppens behov.

2.1.2 Förändringar i insatslogiken under genomförandet

I processutvärdering 1 framkom att två ursprungliga aktiviteter tagits bort under genomförandet. Detta gällde upprättandet av praktikplatser respektive utveckling av manual för att stötta arbetsgivare att behålla elever i anställning. Bakgrunden till att man tog bort aktiviteten gällande praktikplatser var att projektet förändrade målsättningen om att starta en yrkeshögskola. Man valde att istället fokusera på en branschskola som inte skulle konkurrera med Tibro hantverksakademi som redan fanns på orten. Därmed såg man heller inte ett behov av att få ut elever i praktikperioder, lärande i arbete (LIA), något som yrkeshögskoleutbildningar vanligtvis annars innehåller. Medlen för dessa praktikplatser omfördelades istället till förmån för exempelvis produktionsledarutbildningen.

Projektet valde därtill att avstå från att utveckla en manual för hur pedagoger och projektledning ska stötta arbetsgivare så att de kan behålla elever i anställning. I projektets slutrapport beskrivs att man valde bort denna aktivitet då det inte ansågs behövas en manual för arbetsgivaren om utbildningen är rätt utformad, vilket projektet genom god dialog och aktivt branschråd förväntades skapa. Projektet rekommenderade istället ett redan befintligt stöd; Trä och möbelföretagens guide till studiebesök, prao och praktik samt Skolverkets handledarutbildning arbetsplatsförlagt lärande. Utöver detta tipsar projektet i sin slutrapportering om Teknikcolleges mer branschspecifika handledarutbildning.⁶

2.2 Aktiviteter följer i huvudsak fyra insatstyper

Under projektets genomförandefas (10 månader) har en rad aktiviteter genomförts. Vi menar att dessa kan kategoriseras under huvudsakligen fyra "insatstyper". Dessa presenteras nedan. Redovisningen av aktiviteter under respektive kategori ska inte betraktas som uttömmande. De utgör exempel på aktiviteter för att läsaren ska erhålla en förståelse för vad vi betraktat som en aktivitet tillhörande respektive insatstyp. De fyra insatstyperna är:

- a) **Aktiviteter för dialog- och nätverkskapande**, såsom genom kontinuerliga branschrådsmöten, träffar med representanter från industrin inom branschen, seminarier, fokusgrupp, workshops, samt dialog med Västra Götalandsregionen och facket TMF samt företagsbesök.
- b) **Attitydpåverkande insatser**, såsom deltagande i utbildningar med Equality Development Center West Sweden (EDCS) och interna workshops, deltagande i mångfaldsforum där företag och organisationer som arbetar för att vara jämlika eller hitta ny kompetens presenterade deras strategier. Projektet har även haft en workshop tillsammans med Kerstin Sylwan under november månad som projektleder arbetet "Omforma: nya strukturer för designbranschen". Workshopen handlade om vilka strukturella förändringar som behövs i design – och möbelbranschen. Projektet har även deltagit i och anordnat föreläsningar och workshops på temat "attraktiv arbetsgivare", exempelvis om organisationsutveckling utifrån ett

⁶ Projektets slutrapportering - Utkast slutrapport, 2019-02-08



jämställdhetsperspektiv tillsammans med Sofia Rasmussen. Föreläsningar och workshops har fokuserat på hur man kan underlätta kvinnor och mäns inträde till arbetslivet, vad som definierar en attraktiv arbetsgivare samt hur traditionella könsmönster ser ut och hur man kan gå tillväga för att bryta dessa.

- c) **Aktiviteter för att utveckla metoder och koncept för yrkesutbildning**, såsom genom utarbetandet av ett användarvänligt utbildningsmaterial i CNC-teknik som baseras på standardmaterialet för CNC-maskiner. Utbildningsmaterialet har sedan testats på elever i samband med annan utbildning som bedrivits på TTC. Utbildare i projektet har genomgått utbildning i Alphacam. Utbildning av Projektkoordinatorer i Produktmodellkonstruktion. En tredagars sommarkurs för skolorungdomar från årskurs 8–9. Kursen hade tre stycken deltagare, två pojkar och en flicka. Under kursen fick deltagarna tillverka en egen möbel.
- d) **Kommunikation och spridning av information om projektet och branschskolan**, såsom genom nyhetsbrev, kommunens hemsida, sociala medier osv., marknadsföring i ett nationellt utskick av kurskatalog, samt deltagande vid olika evenemang såsom skaraborgsdagen, möbelriksdag, besök av näringsministern, ljusvandringen, möbelmässan och möbelhelgen i Tibro, där man även fanns med i "möbelbilagan" som skickades ut i Skaraborg och Jönköpings län. I projektets egna slutrapport beskrivs exempelvis syftet med projektets deltagande vid möbelhelgen varit att "berätta om projektet, våra mål med branschskola och om vilka utbildningar som finns i Skaraborg nu."⁷

2.3 Projektets organisering

Under genomförandets första fyra månader genomfördes en analys och planeringsfas där det bland annat sattes upp en projektorganisation.⁸ Detta resulterade i en organisation bestående av fem medarbetare, förutom projektledare och -ekonom knöt projektet till sig två personer från Tibro kommun, tillförordnad näringslivschef samt valideringsutvecklare. Därtill anställde projektet två lärare. Jämställdhetsexpert har även funnits inom arbetsgruppen. Utvärderare, pedagogiskt stöd och strategistöd har även ingått i genomförandet.⁹

Projektet har vidare haft upparbetade kontakter med offentlig sektor i kommunen, bland annat SFI (utbildning i svenska för invandrare) och Arbetsförmedlingen. Därtill har projektet haft ett samarbete med Tibro hantverksakademi och Kinnarps gymnasium vilka idag är regionens huvudsakliga utbildningsaktörer som tillhandahåller trätekniska branschutbildningar. Projektet har även haft tillgång till TTC:s maskinpark i Tibro kommun, vilken bistod projektet med utbildningslokaler.

Branschrådet har bestått av företag från Skaraborg, GS (facket för skogs-, trä och grafisk bransch), TMF (Trä- och möbelföretagen), Arbetsförmedlingen, Skaraborgs Kommunalförbund samt utbildningsanordnare vilka fokuserar på frågor kring näringslivets kompetensförsörjning.¹⁰ Arbetssättet har präglats av en öppenhet mot vilken typ av företag som bjudits in till föreläsningar, workshops

⁷ Ibid.

⁸ Projektansökan *Branschskola Tibro, TTC*, dnr. 2017/00203

⁹ Projektets slutrapportering - Utkast slutrapport, 2019-02-08

¹⁰ Ibid.



och andra typer av möten, där både små och stora företag ingått. Således har projektet försökt spegla branschammansättningen inom trä- och möbelindustrin.

Utifrån projektansökan beskrivs att projektets upplägg har baserats på tidigare genomförda analyser, inventering av behov av utveckling inom trä- och möbelbranschen samt workshops. Målgruppen för insatserna har varit kvinnor, män, unga och nyanlända samt de som står särskilt långt från arbetsmarknaden.¹¹

¹¹ Projektansökan *Branschskola Tibro*, TTC, dnr. 2017/00203



3 Utvärderingens resultat

Följande avsnitt redogör för Kontigos utvärdering av projektets genomförande och vilka framgångarna respektive utmaningarna har varit kopplat till projektets förutsättningar att nå resultat- och projektmål.

3.1 Resultat avseende organisering och genomförande

3.1.1 Insatslogiken har uppvisat en röd tråd och projektet har i stort följt insatslogiken (även om alla inplanerade aktiviteter inte genomförts)

I nulägesanalysen konstaterades att projektets insatslogik följer en röd tråd, från problembilden fram till det övergripande målet. Vi såg där att resurser och aktiviteter hänger samman logiskt med de förväntade resultaten och effekterna. Bilden var att branschskolan i teorin kan skapa möjlighet för nyanlända, ungdomar, kvinnor och män att träda in på arbetsmarknaden eller åtminstone närma sig densamma. Denna uppfattning kvarstår till stora delar även i slututvärderingen.

Samtidigt lyftes i nulägesanalysen att projektet stod inför en utmaning kopplat till måloppfyllelse. Detta innefattade att de planerade aktiviteterna under förhållandevis kort tid förväntades skapa stora förändringar. De attitydpåverkande insatserna ansågs exempelvis inte vara tillräckliga för att få till stånd de genomgripande strukturförändringar som krävs för att öppna upp branschen för den nya målgruppen. Endast aktivitet tre, *kommunikation riktad till nyanlända och ungdomar* i figur 1 ovan, förväntades locka projektets målgrupper till trä- och möbelindustrin. Det vill säga, det ansågs finnas en risk att ett glapp skulle uppstå mellan de tänkta aktiviteterna och de högt ställda målen. Denna bild delas även till stor del av slututvärderingen (vi återkommer till detta i kapitel 4).

Även om många aktiviteter genomförts under projektperioden finns det vissa inplanerade aktiviteter som inte genomförts, likt beskrivet i avsnitt 3.1.2 ovan. Vår bedömning är däremot att dessa uteblivna aktiviteter inte nämnvärt har påverkat den röda tråden i insatslogiken och projektets möjligheter att nå projektmål.

3.1.2 Projektgruppens kompetens och nätverk har skapat goda förutsättningar för projektet

Kontigos bild är att projektet har haft en väl fungerande organisering. Vi menar att relevant kompetens inom trä- och möbelindustrin funnits i projektgruppen genom projektmedarbetare med erfarenhet av att jobba med och inom branschen. Delar av projektpersonalen har även god erfarenhet av kompetensförsörjningsfrågor inom Tibro kommun samt Skaraborgregionen. Något som flera intervjuade aktörer (som står utanför projektgruppen) även lyfter fram i slututvärderingen.

Därtill beskrivs projektgruppen haft stort kontaktnätverk inom trä- och möbelföretagen i regionen samt offentlig sektor, såsom SFI och Arbetsförmedlingen. Utöver detta finns även upparbetade kontakter med Tibro Hantverksakademi och Kinnarps gymnasium.

Projektgruppens sammansättning har gynnat genomförandet både genom att ha underlättat möjligheten att få företagen att delta på föreläsningar, workshops och andra möten. Den har även, enligt



flera intervjuande, bidragit till att skapa ett förtroende för projektet hos deltagande aktörer i branschrådet. En ytterligare fördel är att projektet – bland annat genom projektmedarbetarna – har haft tillgång till TTC:s maskinpark i Tibro kommun. Enligt de intervjuade utgör maskinparken en värdefull resurs i sammanhanget och uppfattningen är att förutsättningarna för att bedriva en branschskola hade varit sämre om lokalerna och maskinerna inte funnits.

Det interna arbetet i projektgruppen beskrivs överlag att ha fungerat väl. Det framkommer dock att det faktum att projektgruppen inte suttit samlad på ett och samma ställe stundtals har inneburit utmaningar. Detta framförallt gällande löpande kommunikation kring till exempel uppkomna idéer och annan information. Därtill beskriver respondenter att det emellanåt uppstått missförstånd då information om förändrade planer, exempelvis angående möten och andra avstämningar, inte kommunicerats ut.

Vi ser inte att detta har begränsat projektets genomförande i någon avgörande utsträckning. Däremot är det viktigt att tänka på eventuella effekter av det och hur en välplanerad organisering kan underlätta genomförandet.

3.2 Resultat avseende projektets måluppfyllelse

Syftet med detta avsnitt är att ställa de mål som satts upp i projektansökan mot de resultat som projektet uppnått. Nedanstående bedömning av resultat och måluppfyllelse baseras på intervjuer med projektgruppen och deltagande aktörer samt projektets slut- och lägesrapporter.

För att skapa en överblick har vi i matrisen nedan ställt upp projektets mål (vänster kolumn), utvärderingens bedömning av måluppfyllelsen (mitten) samt våra kommentarer till utfallet (höger kolumn).

Figur 2 – Mål och måluppfyllelse, Källa: Projektets projektansökan

Projektmål	Bedömning av måluppfyllelse	Utvärderingens kommentar
<p><u>Övergripande projektmål:</u></p> <p>”Projektet ska leda till att kvinnor och män, unga och nyanlända samt personer som står särskilt långt från arbetsmarknaden ska komma i arbete, utbildning eller närmare arbetsmarknaden. Branschskolan ska underlätta etableringen för nyanlända kvinnor och män på arbetsmarknaden och öka samverkan mellan relevanta aktörer för att möta målgruppens behov.”</p>	Ja/Delvis	<p>Projektet har lyckats engagera målgruppen kvinnor samt kvinnor med utländsk bakgrund. Vidare har fler kvinnor än män deltagit i projektets olika aktiviteter (226 kvinnor och 160 män). Projektets utbildning för projektkoordinatorer och introduktionsdagen där majoriteten av deltagarna var utrikesfödda kvinnor är vidare aktiviteter vilka kan betraktas som möjliga att ha bidragit till att skapa förutsättningar för att nå denna måluppfyllelse. Under introduktionsdagen fick kvinnorna besöka THA, som visade utbildningsstationerna, Inredia som uppmärksammade bredden av de möbler som tillverkas i Tibro, och tre stycken företag som arbetar med både trä och sömnad inom industrin. Dagen avslutades på TTC med information från branschskolans lärare, Lernia och Kompetenscentrums yrkesvux.</p> <p>Att alla inbjudningar till aktiviteter har skickats till Arbetsförmedlingen, Lernia och Tibro kompetenscenter kan även ses som aktiviteter vilka kan/har förutsättningar för att</p>



		<p>underlätta etableringen på arbetsmarknaden för målgruppen samt öka samverkan mellan relevanta aktörer.</p> <p>Projektet har även deltagit i utbildningar med EDCS samt haft interna workshops för att skapa attitydförändringar som bygger på en värdegrund som utgår ifrån alla människors lika värde. Vidare har man deltagit i mångfaldsforum om hur man utvecklar en inkluderande och mångfaldig organisation. Projektet har även samarbetat med projektet Omforma som genomfört föreläsning och workshop om bland annat samhällets strukturella diskriminering och maktutövande. Dessa kan ses som aktiviteter möjliga att skapa förutsättningar för attitydförändringar inom branschen som öppnar upp för en ny målgrupp.</p> <p>Om ovanstående aktiviteter faktiskt skapat förutsättningarna gå däremot inte att svara på.</p>
<p><u>Kortsiktiga resultat:</u></p> <p>”Målet är att utveckla metoder och koncept för ett modernt utbildningsverktyg med verklighetsbaserat lärande och ämnesintegrerat arbetssätt som skapar en yrkesutbildning av hög kvalitet för svensk trä- och möbelindustri.”</p>	Ja/ Delvis	<p>Utöver utbildningen för projektkoordinatorer och sommarkursen för åk 8 har projektet genomfört utbildningar där lärarna aktivt arbetat med ett lärande- och ämnesintegrerat arbetssätt. Ett ”steg för steg”-utbildningspaket för CAD har även tagits fram. Sett till denna aktivitet har projektet nått måluppfyllelse om att utveckla metoder och koncept för ett modernt utbildningsverktyg.</p>
<p><u>Lågsiktiga resultat:</u></p> <p>”Genom projektet stärker vi den lokala, regionala och nationella arbetsmarknaden med kompetensförsörjning och ökar inkluderingen och integrationen av de nyanlända i samhället, vilket gagnar både individer och samhället i stort. Projektet handlar om att stärka individer så att de kan bidra med innovationskraft, nya företag och utveckling inom branschen som är lokaliserad och koncentrerad till landsbygden. De insatser som skett i projektet ska utvärderas och kunna implementeras i befintliga verksamheter för att bygga strukturer av samordning för framtiden och därmed minska utanförskap och skapa bättre beredskap för att motverka ungdomsarbetslöshet även i lågkonjunktur.”</p>	Ja/ Delvis	<p>Genom branschrådsmöten och andra former för dialog har en behovskarta arbetats fram tillsammans med näringslivet och utbildningsanordnare. Dessa dialoger har uppmärksammat vad det är som idag inte matchar och varför branschen är på väg nedåt. Andra föreläsningar, omvärldsspaning och trendspaning av projektet kan även öka förutsättningarna att nå de långsiktiga effekterna som eftersträvas.</p> <p>I dagsläget är det däremot inte möjligt att göra bedömning av huruvida projektet bidragit till att skapa strukturella effekter som har denna positiva påverkan på arbetsmarknaden och samhället i stort som det långsiktiga projektet eftersträvar.</p>

Här får betonas att det är svårt att göra en bedömning gällande resultat och måluppfyllelse. Detta både beroende på den korta genomförandeperioden och på att flera av målen är kvalitativa till sin karaktär. Vi instämmer i bedömningen projektet själva gjort i sin slutrapportering av projektet:



”Då projektet endast är ett kort förstudieprojekt och inte ett fullskaligt genomförandeprojekt har vi inte kunnat arbeta med longitudinella uppföljningar och ej heller kan vi visa på genomslag i industrin eller hos målgrupperna av arbetssökande gällande attitydförändringar, det vi har gjort är att öka kunskapen om industrins behov och de arbetssökandes möjligheter och behov för att utbildas och matchas korrekt.”¹²

Även i intervjuer med representanter från projektgruppen framkommer att målen har varit satta på lång sikt och att det är svårt att inom ramen för detta projekt göra en bedömning av huruvida projektaktiviteter exempelvis bidragit till förbättrad matchning mellan utbildning och arbetsliv. Förutsättningarna för att visa på reella resultat/effekter av aktiviteter har således även begränsats i vårt utvärderingsuppdrag.

Viktigt att notera är här att svårigheter att följa upp ett mål eller ett resultat inte är detsamma som att målet inte har nåtts (eller att resultat inte har skapats). Det är däremot ett uttryck för att det finns behov av att utveckla målformuleringar och indikatorer, för att säkerställa utvärderingsbarheten, och även styrbarheten. Vi återkommer till detta i våra rekommendationer.

3.2.1 Sammanfattande bedömning om måluppfyllelse

Kontigos uppfattning är att projektet har skapat förutsättningar för att underlätta etableringen för kvinnor, män, unga och nyanlända på arbetsmarknaden. Ovanstående aktiviteter som återfinns under kolumnen för Kontigos kommentarer om måluppfyllelse är exempel på aktiviteter kopplade till målet och som har potential att skapa de förändringar och utfall som projektet eftersträvar. Huruvida aktiviteterna faktiskt skapat reella förändringar som lett till måluppfyllelse är dock i dagsläget svårt att uttala sig om.

Vår bedömning är vidare att det inte är möjligt att dra slutsatsen att projektet bidragit till att skapa ökad samverkan mellan relevanta aktörer för att möta målgruppens behov, även om projektet genom exempelvis branschrådet och andra forum för nätverkande utökat dialogen mellan projektet, branschens företrädare och andra centrala aktörer såsom utbildningsanordnare och Arbetsförmedlingen, vilket i förlängningen öppnar upp för eventuell samverkan mellan dessa aktörer framåt.

Gällande förutsättningarna att nå det kortsiktiga resultatet har projektet påbörjat utformningen av modeller och koncept för ett modernt utbildningsverktyg som har förutsättningar att skapa en yrkesutbildning av hög kvalitet för svensk trä- och möbelindustri. Ett exempel på detta är ”steg för steg”- utbildningspaketet för CAD som även beskrivs i matrisen. För att ta del av denna utbildning ställs dock krav på att kunna läsa och förstå svenska samt grundläggande datakunskap¹³, vilket på så sätt samtidigt riskerar att motverka målet om att underlätta etableringen på arbetsmarknaden för nyanlända och de långt ifrån arbetsmarknaden.

Sett till det långsiktiga resultatet är det Kontigos bedömning att det inte är möjligt att se denna typ av strukturella förändringar utifrån projektets aktiviteter. Däremot är vår samlade bedömning att en tydligare bild av behovet av utbildning och vad branschen efterfrågar för kompetens skapats, vilket har potential att långsiktigt bidra till förverkligandet av dessa effekter. Även uppfattningen hos respondenter i intervju med Kontigo är att en behovskarta har arbetats fram genom branschrådsmöten och annan dialog med näringslivet och utbildningsanordnare.

¹² Projektets slutrapportering - Utkast slutrapport, 2019-02-08

¹³ Ibid.b

Likt ovan beskrivet har det däremot varit svårt att säga vilka mål som uppnåtts då de – enligt vår bedömning – överlag är högt satta i relation till vad denna typ av studie kan uppnå.

Att målen är högt satta menar vi är något som speglar att projektet har en hög ambitionsnivå. Utifrån vår erfarenhet finns det också en viss generell tendens att sätta högt ställda mål i projekt för att visa på att det finns en hög vilja till att åstadkomma en förändring (och att målen då också ska förstås som att man siktar högt, men kanske med en medvetenhet om att målen inte kommer att nås full ut).

Bedömningen av måluppfyllelsen ska därmed inte betraktas som ett misslyckande av projektet, även om den framstår som kritisk. Utöver att projektet pågått under en för kort tid för att kunna se effekter av aktiviteter, kan en annan del av förklaringen till svårigheten att se bevis på måluppfyllelse vara projektets natur i form av en förstudie, vilket gjort att man huvudsakligen arbetat med frågan på ett idéstadium (något som även lyftes i nulägesanalysen). Rekommendationen utifrån detta är att man sätter mål vilka matchar projektets utformning och förutsättningar. Vi återkommer till detta i kapitel 5.



4 Kontigos reflektioner kring resultat och måluppfyllelse

Vi kunde i det föregående kapitlet se att projektet helt eller delvis nått de förhållandevis högt ställda projektmålen. Utöver detta menar vi att det finns ett antal resultat från projektet, vilka är av mer generell karaktär, som är viktiga att lyfta fram. Det finns också lärdomar, eller utmaningar, som framkommit som vi menar är värdefulla att ha med sig in i ett fortsatt arbete.

Syftet med detta kapitel är att återge utvärderingens reflektioner kring de resultat (utöver måluppfyllelsen ovan) som vi menar att projektet har skapat, för att sedan kunna peka på – vilka vi menar är – lärdomarna från genomförandet av pilotprojektet.

Vår samlande bedömning är att projektet Branschskola Tibro i mångt och mycket har varit ett bra projekt. Även om det är svårt att dra slutsatsen att man nått alla projektmålen, då de – enligt vår bedömning – har varit för högt satta för denna typ av projekt som både utgör en förstudie samt har en kort genomförandeperiod, kan man peka på ett antal konkreta resultat från arbetet. Mer specifikt menar vi att det framförallt går att peka på fyra mer generella resultat – nämligen:

4.1.1 Projektet har inneburit en kraftsamling kring kompetensförsörjning inom trä-och möbelindustrin

Ett förhållandevis tydligt resultat från de intervjuer som genomförts – såväl inom ramen för nulägesanalys, halvtidsuppföljning och i slututvärderingen – är att projektet ses som en viktig kraftsamling kring den utmaning som kompetensförsörjningsfrågan utgör för branschen. Även om utmaningen är känd sedan tidigare, menar flera att projektet inneburit att man på ett konkret sätt närmat sig frågan och att det skapat ett momentum och driv i arbetet. Detta inte minst genom att visa på att det finns ett brett engagemang för dessa frågor.

4.1.2 Projektet har bidragit till att lyfta frågor om attityder, normer och vad som är en attraktiv arbetsplats

Målsättningarna om att yrkesvalen för kvinnor och män har breddats och en stärkt lokal, regional och nationell arbetsmarknad (samtidigt som nyanlända inkluderas i samhälle), handlar inte enbart om att öka branschens attraktivitet hos målgrupperna. Det är även centralt att samtidigt arbeta med attityder, normer och inte minst kunskap hos arbetsgivarna. Detta för att "öppna upp" branschen för den nya målgruppen.

I såväl nuläges- och halvtidsuppföljningen lyftes att målsättningen för de attitydpåverkande insatser som projektet planerade att genomföra var så pass ambitiösa att de sannolikt inte var möjliga att nå. Även om branschen inte skulle ha en avog attityd till förändringar var bedömningen att projektet troligtvis skulle få svårt att nå de uppsatta målen enbart genom de tilltänkta aktiviteterna.

Vi kan i slututvärderingen konstatera att de föreläsningar och workshops som projektet genomfört på temat "attraktiv arbetsgivare" genomgående ges goda omdömen av respondenterna. I intervjuer framkommer också flera exempel på hur de bidragit till att företagen reflekterat över behovet av att öka sin attraktivitet som arbetsgivare och hur man konkret kan göra detta.



Kopplat till ovanstående framkommer också ur intervjuerna att projektet bidragit till att föra upp frågor om hur normer och värderingar samspelar med en arbetsplats attraktivitet. Något som anges fått flera aktörer i branschen att reflektera kring utvecklingspotentialen för i trä- och möbelindustrin gällande jämställdhet och ett aktivt mångfaldsarbete, inte minst kopplat till utmaningen med kompetensförsörjning.

Även om det är svårt att dra slutsatsen att projektet nått måluppfyllelse gällande att underlätta etableringen för nyanlända samt att kvinnor, män, unga och nyanlända ska komma närmare arbetsmarknaden, är det Kontigos bedömning att projektet genom aktiviteterna förefaller ha bidragit till att skapa – åtminstone förutsättningarna för – attitydförändringar hos aktörer inom branschen. Det kan ses som ett utfall vilket i framtiden kan bidra till att nå projektmålen (exempelvis genom ett nytt projekt som tar vid där förstudien tar slut).

4.1.3 Projektet har bidragit till ökad kunskap om metoder och arbets sätt för ett fortsatt arbete

Inom ramen för projektet har man vidare identifierat att språkförbistringar samt kulturella skillnader och erfarenheter av hierarkiska strukturer, vilka begränsar utlandsfödda att kommunicera med arbetsgivare eller överordnad och riskerar att leda till fel utfört arbete, ibland innebär att företag avstår från att anställa denna målgrupp. Dessutom har det konstaterats att det begränsade antalet nyanlända och kvinnor i branschen troligtvis till viss del går att härleda till att majoriteten av rekryteringar sker i befintligt nätverk. Något som gör det svårt för en person utanför nätverket att bli vald samtidigt som chanserna fortsätter att öka för den grupp som redan ingår i nätverket. Att projektet identifierat dessa hindrande faktorer skapar enligt Kontigos bedömning förutsättningar till bättre måluppfyllelse framåt, då de kan användas som underlag för inriktning av framtida aktiviteter.

4.1.4 Lagt grunden för ett fortsatt arbete för ett utvecklingscentrum inom trä-, möbel och inredningsbranschen

Vår bild från slututvärderingen är att det finns fog för att säga att projektet skapat en god grund för ett fortsatt arbete med att skapa ett utvecklingscentrum inom trä-, möbel och inredningsbranschen. Vår bild är att projektet bidragit till en ökad kunskap kring behov hos företagen och att pedagogiska modeller för utbildningar tagits fram och prövats. Vidare har projektet – vilket framkommer ur intervjuerna – bidragit till att bygga upp ett strukturkapital och en ökad samverkan mellan aktörer. Även om det finns mer arbete att göra för att tydliggöra rollfördelning och mandat mellan olika aktörer, inte minst inom utbildningsområdet, är vår bild att projektet kommit att lägga en grund som går att bygga vidare på. En förutsättning för att göra detta är sannolikt en fortsatt projektfinansiering, där fokus läggs på att skala upp och implementera arbetssätt och metoder från pilotprojektet. Vi ser positivt på att man planerar söka finansiering från bl.a. Västra Götalandsregionen för ett fortsatt arbete, med fokus på ett klusterbyggande.



5 Lärdomar från genomförandet

Projektet Branschskola Tibro har varit en förstudie. Det finns, som i alla förstudier, en rad lärdomar som kan göras från arbetet. Vår ambition med detta avslutande kapitel är att peka på vad vi – ur ett utvärderingsperspektiv – ser som centrala lärdomar att göra från förstudien in i ett eventuellt fortsatt arbete.

5.1.1 Utmaning att nå ut till de tilltänkta målgrupperna – kommunikation spelar en nyckelroll

I nulägesanalysen och halvtidsutvärderingen konstaterades att det inom ramen för projektet genomfördes ett fåtal aktiviteter för att attrahera nya målgrupper till utbildningar. Denna slutsats kvarstår i slututvärderingen.

Utöver aktiviteter för att locka en ny och bredare målgrupp, såsom arbete med hur man kommunicerar i bild och text, utbildning för projektkoordinatorer samt introduktionsdagen, har – som vi ser det – få aktiviteter genomförts för att locka målgruppen nyanlända, vilket är en av projektets specifikt utpekade målgrupper. Exempelvis är det bara vid ett tillfälle, introduktionsdagen, som projektet nått utrikesfödda i någon större omfattning. Här ska dock påpekas att projektet lyckades mycket väl i att nå den annars svårnådda målgruppen utlandsfödda kvinnor, samt i högre utsträckning än förväntat. Under aktiviteten deltog 40 stycken, varav 36 utlandsfödda, även om målet ”bara” var 20 stycken deltagare.

Vi menar att det finns en potential i att utveckla kommunikationsplanen för att i högre grad nå ut till grupper som inte har svenska som första språk. Det handlar exempelvis om att informationsspridning via nyhetsbrev, kommunens hemsida, presentationer, inbjudningar och information via Arbetsförmedlingen och Tibro kompetenscentrum föregås av en analys kring de bästa sätten för kommunikation samt vilka forum för kommunikation som lämpar sig bäst för att målgruppen både ska motta och ta till sig av kommunikationen. Vår bild är att en fördjupad analys av hur – framförallt – gruppen utrikesfödda nås hade stärkt projektets genomslag. Ett annat exempel är att utbildningspaket som projektet utvecklat för CAD förutsätter läskunnighet i svenska. Detta innebär att utbildningspaketet inte är tillgängligt för alla, då framförallt nyanlända.

I linje med ovanstående är det även svårt att säga huruvida de aktiviteter som genomförts för att locka en ny och bredare målgrupp, exempelvis utbildningen av projektkoordinatorer eller introduktionsdagen, är aktiviteter som bidragit till förväntat/önskat utfall. Detta eftersom uppföljning av dessa aktiviteter och dess utfall saknas (vidare diskussion om vikten av indikatorer för uppföljning av aktiviteter återfinns under avsnitt 6.1.4).

5.1.2 Många involverade parter ställer höga krav på kommunikation

Projektet har kommit att involvera en rad aktörer samt haft som ambition att nå ut och påverka strukturer och attityder hos en bransch. Detta, menar vi, gör att kommunikationen har kommit att bli än viktigare för måluppfyllelse än vad som är fallet för andra projekt (med andra upplägg).

Vi kan exempelvis se att en kritiskfaktor för att uppnå god matchning mellan utbildning och arbetslivets efterfrågan samt stärka utbildningarnas relevans, är att utbildningsanordnare har god kännedom om företagens kompetensbehov, vilket i sin tur förutsätter att företagen deltar vid aktiviteter och kommunicerar behoven. För att företagen inom branschen, som ofta är små och medelstora



företag med behov av att upprätthålla en god produktion och lönsamhet, vidare ska känna sig engagerade och motiverade att prioritera deltagande vid aktiviteter är det viktigt att projektets målsättning är tydligt kommunicerad samt, inte minst, att värdet för det enskilda företaget att delta och engagera sig framgår.

Utifrån Kontigos intervjuer med respondenter framkommer att syftet kring projektet och Branschskolan – att det föreligger kompetensförsörjningsbehov och att man bör arbeta fram en lösning – är tydligt för berörda aktörer. Däremot beskrivs det som mindre tydligt, enligt respondenter från både företag och utbildningsväsendet, vad projektet har haft för målsättning och vilka resultat man hitintills kan se av projektet. Flera intervjuade hade gärna sett än mer återkoppling kring projektets fortskridande och hur företagets inspel vid olika möten tillvaratas i projektet. En respondent uttrycker det som att projektet på så sätt handlat lite i det "dolda".

En utökad kommunikation skulle även – menar ett par intervjuade – kunnat ha bidragit till att minska den upplevda konkurrenssituationen mellan utbildningsanordnare i regionen. Detta framkom såväl i nulägesanalysen som i halvtidsuppföljningen.

Tydlig kommunikation är – enligt vår bedömning – viktigt för att skapa både motivation till deltagande i aktiviteter, förtroende för syftet, genomförandet och värdet av projektet samt projektgruppens styrförmåga, vilket alla är ingredienser som ökar möjligheterna att nå önskade utfall. Om målet är att skapa en samverkansplattform mellan relevanta aktörer för att möta målgruppens behov är det vidare viktigt med en gemensam vision eller mål där det tydligt framgår för aktörer vilket syftet med projektet är och vad som ska uppnås och varför.

Detta kan exempelvis ske genom att:

- Skicka ut inbjudningar i god tid för att möjliggöra för företagare (framförallt SMEs) att planera och avsätta tid för träffar.
- På grund av projekttrötthet och att deltagande (ffa för SMEs) sker på bekostnad av utebliven produktionstid är det även viktigt att kommunikationen förmedlas på rätt forum (informationsbrev via mail/personligt besök ute på företagen/telefoninbjudan) samt på ett intresseväckande sätt för att locka till deltagande. Det innefattar i ett första steg även en analys av vilket kommunikationssätt som företagen är mottagliga för.
- Använd ord/projektnamn som tydliggör syftet med projektet – inte "branschskola" och "förstudie". Det nya namnet "klustermotor" kan vara ett bättre alternativ.

5.1.3 Tidsbrist och projekttrötthet riskerar att begränsa deltagande hos företagare

I relation till ovanstående berättar företagare i intervju med Kontigo att deras deltagande i projektets aktiviteter till viss del varit begränsade på grund av tidsbrist. Några beskriver även en "projekttrötthet" då flera projekt i regionen efterfrågar deras deltagande. Även i projektets egna slutrapport framhävs att genomförandet till viss del begränsats av att företagen i praktiken har svårt att ta sig tid för deltagande, även om ambitionen till deltagande finns hos industrin.¹⁴ Därtill framkommer i intervjuer att en utmaning i projektet varit att få "rätt" personer att engagera sig och delta på

¹⁴ Ibid.



aktiviteterna. Med "rätt" personer avses de företag som behöver det mest (små företag med begränsad tid till aktiviteter utöver produktionen).

Detta är en utmaning som projektet delar med en rad andra projekt, och det är svårt att peka på en enkel lösning. Vårt att ta med sig in i ett fortsatt arbete är – menar vi – för det första att ha en lyhördhet och en flexibilitet gentemot målgruppen, exempelvis kring hur man har möjlighet att delta, i vilka former och i vilken utsträckning. Här bör inflikas att det inte ska tolkas som att projektet saknat detta, vi vill snarare betona vikten av ett sådant förhållningsätt även i ett fortsatt arbete. För det andra är vår erfarenhet att goda exempel samt att kunna påvisa faktisk konkret nytta är nyckelfaktorer för att öka och bibehålla engagemang. Det kan, i sin tur, falla tillbaka såväl till de tankar om indikatorer och uppföljning, som vikten av kommunikation som vi lyfte ovan.

5.1.4 Viktigt att utveckla indikatorer för löpande uppföljning – både för att öka styrbarhet och för att bibehålla engagemang

Något som framkommit under Kontigos löpande utvärderingsinsatser är ett behov av att utveckla indikatorer för uppföljning av de aktiviteter som genomförts, både för att kunna påvisa att man når resultat och för att öka möjligheterna till ett lärande i projektet. Såväl i intervjuer med respondenter från alla intervjugrupper, som i granskning av projektets egen dokumentation och rapporter framkom vidare att det har varit ottydligt hur man planerar att resultaten av aktiviteterna kan eller ska tas vidare.

Ett exempel som kan illustrera denna utmaning är introduktionsdagen för utlandsfödda kvinnor. Samtidigt som många benämner aktiviteten som mycket framgångsrik framkommer i intervjuer med flera respondenter, både deltagare i branschrådet och projektgruppsmedlemmar, att man inte vet utfallet av denna aktivitet, om det har skett någon uppföljning av kvinnornas deltagande samt vad som planeras att göras härnäst. Ett annat exempel utgörs av projektets deltagande vid Möbelhelgen och synligheten i Möbelbilagan som i projektets egna slututvärdering beskrivs som aktiviteter som gjort skillnad. Hur aktiviteterna har gjort skillnad beskrivs däremot inte. Det verkar heller inte genomförts tydlig uppföljning om utfallet av aktiviteterna eller hur de eventuellt bidragit till att närma sig projektmålen.

Det är vår bedömning att avsaknad av indikatorer för uppföljning framförallt riskerar att försvåra för projektgruppen att styra projektet, och således själva genomförandet och möjligheten att nå önskade resultat. Genom att inte omhändertaga projektresultat riskeras även viktiga lärdomar att gå förlorade, vilket begränsar möjligheten att föra utvecklingen framåt.

Vi menar att arbetet framåt bör utveckla formulering av mål och indikatorer. Ett vanligt stöd för att formulera mål är de s.k. SMART-kriterierna. Förkortningen innebär att ett mål ska vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. Rent praktiskt kan detta vara svårt att tillämpa i alla fall, men som ett minimum menar vi att målen behöver vara tidsatta, mätbara och specifika för att kunna fungera fullt ut.

Vår erfarenhet är att de projekt och insatser som har tagit fram fungerande mål – det vill säga mål som de facto är mätbara -- lyckats bättre i sitt arbete än andra projekt. Målen blir då ofta en integrerad del av genomförandet. Det fungerar då som ett stöd för projektledningen i att styra verksamheten, prioritera insatser och, inte minst, kunna visa på skapad nytta och resultat löpande under genomförandet. Detta i motsats till "icke-fungerande" mål där situationen ofta blir att det i efterhand konstateras att man nått respektive inte nått målet.



I tabellen nedan har vi försökt att kort beskriva vad dessa tre kriterier innebär och hur man kan tänka vid tillämpning av dem.

Tabell 3. Fungerande mål

Kriterier	Att tänka på
Specifikt	Vad ska uppnås? Ange konkret hur mycket och till när det ska vara klart. Exempel: "Vi ska under perioden gå från XX % till YY % nystartade företag"
Mätbart	Hur observerar och bedömer vi måluppfyllelsen? Finns det något sätt att följa upp målet löpande? Det kan ske genom observationer eller statistik gällande kundnöjdhet, kvalitet, kostnader, etc.
Tidsatt	När ska målet vara uppnått? Finns delmål/delleveranser?

Vi rekommenderar att arbetet med att ta fram SMARTA-mål görs samtidigt som arbetet med att formulera en insatslogik för projektet, och att det till varje aktivitet kopplas utfallsmål vilka i sin tur kopplas till resultatmål och effektmål.

