Slutrapport:

Utvärdering ESF-projekt Flygplatser i Norr

-Region Övre Norrland

December 2019

Tommie Helgeé, Utvärderare European Minds

Innehållsförteckning

[1. Bakgrund 2](#_Toc32500695)

[1.1 Om projektet 2](#_Toc32500696)

[1.2 Uppdraget 3](#_Toc32500697)

[1.3 Utvärderingsaktiviteter 3](#_Toc32500698)

[2. Resultat 4](#_Toc32500699)

[2.1 Måluppfyllelse 4](#_Toc32500700)

[2.2 Horisontella principer 6](#_Toc32500701)

[2.3 Framgångsfaktorer 7](#_Toc32500702)

[2.4 Utmaningar för projektet 7](#_Toc32500703)

[3. Slutsatser och rekommendationer 8](#_Toc32500704)

[3.1 Rekommendationer 8](#_Toc32500705)

# 1. Bakgrund

## 1.1 Om projektet

Projektet *Flygplatser i Norr* ägs av Arvidsjaurs flygplats och pågår 2018-01-02 till 2019-12-31. Projektets syfte är att stärka individen och öka omställningsförmågan för deltagande arbetsplatser.

Norrbotten och Västerbotten har sedan början av 2000-talet haft den största ekonomiska tillväxten av Sveriges regioner. Denna tillväxt baseras i hög grad på basnäringarna malm, skog och besöksnäring samt speciella nischer som exempelvis biltest, skogsbruksmekanisering och biobränslen. Industrier som är beroende av bra flygförbindelser och bidrar tillsammans med turism- och privatresor till ett samverkande underlag. Flygbenägenheten från och till norra Norrlands flygplatser är i ett nationellt perspektiv mycket hög och är en förutsättning för näringslivets expansion och långsiktiga hållbarhet.

Flygplatserna i Arvidsjaur, Gällivare, Hemavan, Lycksele, Pajala och Vilhelmina ägs av sina respektive kommuner och har alla en central roll i regionens utveckling. Flygplatserna har tillsammans c:a 136 anställda (60% män, 40% kvinnor). En flygplats innehåller flera verksamheter, dessa kan se lite olika ut, beroende på organisation och omfattningen av trafik. I stora drag kan flygplatsens verksamhet beskrivas omfatta ledning och administration, flygledning, säkerhetskontroll, incheckning och drift.

En av arbetsgivarens största utmaningar är att säkerställa kompetensbehovet såväl på kort som lång sikt. Skapa förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv och samtidigt komma till rätta med den matchningsproblematik som finns på arbetsmarknaden idag. För att uppnå och säkerställa flygplatsers flygsäkerhets- och kvalitetsmål finns det mot denna bakgrund ett behov att vidareutveckla kompetensen.

Följande områden har identifierats som mest kritiska för verksamheten; Rekrytering av ny personal, Kompetensutveckling av befintlig personal samt generationsväxlingar.

Projektets övergripande mål är, genom kompetenshöjande åtgärder, säkra deltagande flygplatsers kompetensförsörjning på kort och lång sikt. För att möta upp mot det övergripande målet är tre delmål framtagna där varje delmål omfattar ett antal insaster:

* Offensiv rekrytering av ny personal
* Effektivare resursutnyttjande
* Ett långsiktigt starkt arbetsgivarvarumärke

Projektet organisation består av en operativ projektledare (via Arvidsjaurs Flygplats), en ekonomitjänst via Arvidsjaurs kommun, en styrgrupp bestående av flygplatscheferna från respektive flygplats samt en referensgrupp med en utbildningsansvarig per flygplats.

## 1.2 Uppdraget

European Minds har uppdraget att utvärdera ESF-projektet *Flygplatser i Norr*. Utvärdering är av lärande karaktär, så kallad *lärande utvärdering.* Syftet med lärande utvärderingen är att stimulera utveckling och lärprocesser under projektens genomförande. På så sätt kan kvaliteten på projekten förbättras och förutsättningar för implementering och spridning underlättas. Mot bakgrund av detta utvecklade också European Minds under förra programperioden en egen utvärderingsmodell kallad 3U; Uppföljning, Utveckling, Utvärdering. Utvärderingen sker i enlighet med ESF:s riktlinjer.

Utvärderingen av projektet tar främst sin utgångspunkt i:

* Att utvärderaren är med under hela genomförandet
* Fokus på givna riktlinjer med horisontella principer och resultat/effekter
* Arbetar utifrån 3U: Uppföljning, Utvärdering, Utveckling
* Logik analyseras utifrån LFA (Logical Framework Aproach)

Fokus för utvärderingen är:

* Löpande dialog och avstämningar
* Deltagande nyckelaktiviteter
* Dialog styrgrupp
* Bidra till lärande/spridning/utveckling
* Stöd vid identifiering av resultat och effekter
* Omvärldsbevakning

## 1.3 Utvärderingsaktiviteter

Uppdraget har i stort innefattat följande utvärderingsaktiviteter:

* Löpande dialog med projektledning
* Genomgång projektlogik (enligt LFA)
* 30 intervjuer deltagare och nyckelpersoner
* Stöd i spridning av resultat och lärdomar
* Genomgång material, rekvisitioner etc.
* Deltagande styrgrupp
* Deltagande nyckelaktiviteter, ex utbildningstillfällen, jämställdhetsworkshop
* Stöd i spridning av resultat och lärdomar
* Genomgång material, rekvisitioner etc.
* Kontinuerlig omvärldsanalys

# 2. Resultat

Projektet har i sin helhet genomförts enligt plan med ytterst få avvikelser. Kopplingen mot projektets logik får ses som tydlig med adekvata ingångsvärden. De utmaningar för branschen som beskrivits i ansökan baseras på gedigna kartläggningar och analyser. De olika aktörerna har i tidigt skede blivit involverade i projektet och dess upplägg. Därtill har projektet organiserats med relevant sammansatt styrgrupp samt referensgrupp.

Projektets målsättningar är framtagna utifrån en verklighet där höga kvalitetskrav i kombination med begränsade resurser gör att de anställdas kompetens behöver omhändertas och utvecklas. Dessutom menas att om de anställda utvecklas kommer arbetsplatserna utvecklas och att det i sin tur är viktigt att arbeta med att skapa just attraktiva arbetsplatser. Vidare förväntades att projektet skulle resultera i synliggjort jämställdhetsperspektiv, minskad sårbarhet, ökad flexibilitet samt förbättrat samarbete och utbyte.

Projektets relevans har i utvärderingen blivit bekräftad där man bland trycker på ett stort behov av att utbilda personal, nu och i framtiden. Projektet har också givit möjlighet att tillsammans genomföra utbildningar vilket inte skulle vara möjliga var för sig. Resultat blir också en minskad sårbarhet då det råder en generell personalbrist.

## 2.1 Måluppfyllelse

Utvärderingen visar när det gäller delmålet rekrytering och kompetensutveckling av personal att arbetet följer en röd tråd. I analysfas har kartläggning av kompetens och kompetensbehov genomförts och dokumenterats. Kompletterande genomgång av aktuella rekryteringsbehov har även genomfört. Därefter har prioriteringar av kommande utbildningsinsatser genomförts via referensgrupp och styrgrupp.

Utbildningar har genomförts enligt plan och nödvändiga justeringar gällande ex omfattning och placering av utbildningar har gjorts löpande. Utbildningarnas genomförande har planerats med hjälp av referensgrupp där deltagare från varje flygplats ingått. Cirka 170 unika medarbetare har deltagit vid utbildningar.

Projektet har kontinuerligt följt upp utbildningsinsatserna och återkopplats till styrgrupp. De utbildningar som genomförts har genomgående fått bra eller mycket bra omdömen. Utvärderarens avslutande uppföljning av de mer omfattande utbildningsinsatserna såsom ledarskap, instruktör, hjullastare, branding och röjsåg bekräftar bilden av i stort välplanerade och användbara utbildningar. Sammantaget lyfts det fram att utbildningarna och dess innehåll varit:

* möjligt att omsätta i praktiken
* ett bidrag till att stärka nätverkandet
* möjliga att genomföra yrkesfokuserade

De delar som rört förbättringar handlar bland anat om att det upplevts vara svårt att hitta rätt nivå på utbildningen då man har olika ingångsvärden, haft olika syn på pedagogik och upplägg, än inte kunnat använda sig av den nya kunskapen samt att några moment upplevts som väl korta.

Målet som rör ett effektivare resursutnyttjande kopplar, förutom de kompetens och utbildningsplaner som togs fram under analysfas och själva genomförandet av utbildningarna, främst mot upplevd nytta av utbildningar på ledningsnivå samt utvecklingen av utbildningsplattform.

Från ledningsnivå har projektet upplevts som ett mycket positivt inslag med flera mervärden. Projektet kunde erbjuda personalen utbildningar inom områden där flygplatserna själva inte kunde genomföra. Sammanfattningsvis har man främst lyft fram följande nytta eller styrka:

* Det har varit en stor fördel att ha en specifik person som driver projektet. Omtyckt projektledare.
* Projektet, huvudsakligen på grund av ledarskapsutbildningen, har ökat samverkan mellan flygplatserna.
* Det förstärkta nätverket mellan flygplatserna har underlättat samtal mellan varandra gällande frågor relaterat till deras verksamhet. Dessutom kunde man under projekttiden låna ut personal till varandra.
* Projektet har ökat insikten till vad det innebär att samarbeta mellan flygplatserna och vad det går att vinna på det.
* Projektet har öppnat möjligheten till att motivera, uppmuntra och utveckla den befintliga personalen.
* Projektet höll hela vägen, från tidigare erfarenheter har liknande projekt runnit ut i sanden.

Webplattform för utbildning har utvecklats under projektets gång. Samverkan inleddes tidigt med Sundsvalls flygplats där man sedan tidigare hade erfarenhet av webbaserade utbildningar för flygplatser. Inom ramen för projekttid har en utbildning kunnat läggas in (Badge-utbildning), men fler är på gång. Arvidsjaurs Flygplats har också uppgett att de fortsatt kommer drifta plattformen även efter projektets slut.

Genom att utbilda personal i både praktiska och strategiska ämnen har projektet kunnat arbeta för ett långsiktigt starkt varumärke. Särskild insats med avsikt att stärka varumärken har genomförts, en workshop gällande rekrytering och attraktivitet. Dagen fokuserade på bland annat vilka som är de med prioriterade grupper som arbeta hos oss och som behöver rekryteras inom tre år, vad är våra styrkor som arbetsgivare och hur kommunicerar vi oss som arbetsgivare idag? Detta arbeta har dock inte fördjupats ytterligare utan har fått stå tillbaka en aning kontra andra insaster.

Inte minst via satsning på ledarskap och skiftesledare har arbetsplatserna vidare kunnat stärka sina nyckelpersoner. Utbildningarna var grundläggande och gått igenom många relevanta områden, exempelvis hur de bör förhålla sig till möten, konflikthantering, allmänna regler och andra nyttiga lärdomar. Dessutom har utbildningarna renderat i konkret utbyte och nätverkande där man kunnat träffat andra kollegor i samma bransch.

Flera av de deltagande flygplatser har även sett över material för introduktion, arbetat med jämställdhetsfrågor samt fördjupat sina kompetensutvecklingsplaner som direkt effekt av projektet. Spridningsinatser kopplat till genomförandet har också kunnat göras med fokus på goda exempel. Omfattning eller djup av dessa delar är dock inte tydlig och arbetsplatserna har arbetat med frågorna olika mycket.

Avslutande kan nämnas att det finns avsikt att ytterligare konkretisera samarbetet mellan flygplatserna genom ett gemensamt dokument där man lyfter behovet och intresset av samverkan.

*Sammanfattande kommentar:*

Överlag menar utvärderaren att projektet uppnått sina mål, helt eller delvis. Grunden för och själva relevansen för projektet har för det första kunnat bekräftas. Satsningen har upplevts vara väldigt givande för flygplatserna med flera mervärden. Projektets aktiviteter har genomförts med koppling mot delmålen där framförallt delmål 1 och två får ses som uppfyllda. Mervärden och nytta med insatser har angivits och de utmaningar som lyfts har varit av mindre omfattning samt i många fall kunnat hanteras av projektledning. Webplattform för utbildning blir också ett permanent inslag. Uppfyllelse av delmål tre får ses som mera oklar. Relevanta insatser har genomförts med bäring på området men fördjupning tycks uteblivit. Å andra sidan kan man argumentera för att insatserna ändå varit relevanta och lett till att man tagit steg på vägen. Ledningen upplever även det varit positivt att man kunnat motivera, uppmuntra och utveckla personal. Detta är viktiga beståndsdelar i attraktiva arbetsplatser. Mål får anses vara uppfyllt till del och om ex avtal eller överenskommelse för samverkan kommer till stånd stärks utsikten för att mål på sikt bli uppfyllt.

## 2.2 Horisontella principer

Jämställdhetsfrågan har särskilt lyfts fram i projektet. Jämställdhetsaspekten får ses som reell i koppling till deltagande flygplatser med vad vi kan kalla traditionella könsmönster avseende med vad de anställda arbetar med. Som en del i projektet har bland annat jämställdhetsutbildning genomförts där man främst lyfter fram olika perspektiv kopplat till arbetsliv. Detta ledde även till fördjupning i frågan hos exempelvis Lycksele flygplats vilket upplevdes som väldigt positivt. Detta lyftes även fram i ett pressmeddelande.

Tillgänglighetsaspekten har praktiskt kunnat lyftas där projektledaren ansvarat för att träffar kunnat genomföras utan hinder samt löpande fångat upp eventuella särskilda behov. Därtill har flera möten skett via distans. Utbildningsplattform har utvecklats med hjälp av expert i området och utbildning finns tillgänglig både på svenska och engelska.

## 2.3 Framgångsfaktorer

Utvärderingen har identifierat ett antal framgångsfaktorer vilka påverkat genomförandet på en övergripande nivå positivt. Några av de mest betydande är:

* Gediget förankringsarbete genomfördes inför projekt och gedigen kompetensanalys genomfördes i analysfas
* Genomfört ett bra avstamp där man tydligt valde att satsa på personal kopplad till ramp, en grupp som normalt inte prioriteras i samma omfattning.
* Intresset från deltagarna har genomgående varit gott
* Möjlighet till praktiskt samarbete och erfarenhetsutbyte. Har upplevts väldigt positivt att kunna träffa kollegor och utbyta tips och idéer mm.
* Satsning på processutbildning såsom ledarskap. Leder till större djup samt bidrar till långsiktig påverkan på organisation.
* Relevant organisation med styrgrupp bestående av flygplatschefer samt referensgrupp med utbildningsansvariga som verkat som praktiskt stöd till projektledare.
* Tillgång till expert för framtagande av webplattform. Har bidragit med nödvändig input och exempelvis pedagogik och upplägg.
* Aktivt arbete med spridning av goda resultat och lärdomar, ex renderat i flera tidningsartiklar
* Möjlighet att integrera jämställdhetsfrågan på en bra nivå. Har gett flera ringar på vattnet med koppling till bland annat attraktivitet och bemötande.

## 2.4 Utmaningar för projektet

Projektets utmaningar vilka påverkat genomförandet sammanfattas enligt nedan:

* Flygplatsernas högsäsong påverkar möjlighet att kunna genomföra utbildningar under hela året. Kräver lång framförhållning.
* Praktiskt kunna avvara personal för att utbilda. Svårt att täcka upp i flera fall.
* Organisatorisk storlek och förändringar hos några flygplatser har under tid påverkat visst deltagande.
* Hade egentligen behövt längre projekttid för att genomföra alla utbildningar man önskat.
* Fler utbildningar hade tjänat på att finna tillgängliga via web för att spara resurser
* Externa händelser i form av att flygbolag under projekttiden upphört med verksamhet ändra fokus hos flygplatserna

# 3. Slutsatser och rekommendationer

Utvärderaren menar att projektet som helhet varit relevant, fyllt en reell plats samt genomförts enligt plan med önskad kvalitet. Deltagarna har upplevt nytta och oftast haft möjlighet att praktiskt omsätta innehåll, inte minst lyfts möjlighet till samarbete och nätverkande. Från ledningsperspektiv lyfts flera mervärden fram. Även där betonas samverkan och nätverk men även att det gett en möjlighet att utbilda personal inom sådant som annars inte varit möjligt och där igenom stärka organisationerna.

Framgångsfaktorerna har varit flera och rört olika områden och nivåer. Tillsammans har de lyft projektet rakt igenom och stärkt relevanta delar av genomförandet. De utmaningar som lyfts har varit av mera extern karaktär alternativt rört sådant som undanröjs med hjälp av god planering och framförhållning.

Vi konstaterar även att projektet har haft en ”ovanlig” projektägare och målgrupp för att vara ett Esf-projekt, där vi oftast ser kommuner som ägare med helt annan målgrupp. Detta projekt bidrar på så sätt, trots att det främst handlar om offentliga bolag, till en intressant bredd för programmet som sådant och kan därför förtjänas att lyftas upp som exempel som kan inspirera andra. Detta är ett gott exempel på hur vi kan nyttja EU-program för att stärka regional tillväxt inom viktiga områden.

## 3.1 Rekommendationer

Inför möjliga framtida projekt och satsningar menar utvärderaren att några tillägg och aspekter kan stärka dessa. Vi lyfter särskilt fram:

* *Sök internationellt samarbete:* Projektet har i detta fall inte tagit tillfälle att söka internationella partners för utbyte. I eventuellt framtida projekt kan en utveckling vara att knyta till sig andra aktörer för att där lära sig om hur de arbetar med kompetensförsörjning mm. Detta kan bidra till nya perspektiv och ses som ett mervärde för deltagarna.
* *Vidareutveckla satsning mot web:* Satsningen på att utveckla en webbaserad utbildningsplattform har i slutet av projektet tagit form. För dessa arbetsplatser torde denna typ av utbildningsform passa mycket bra då den erbjuder en flexibilitet som flygplatserna önskar. Plattformen uppges ska driftas vidare av Arvidsjaurs flygplats så där hamnar också det yttersta ansvaret för att säkerställa funktion. Rätt genomfört kan detta bli ett mycket intressant exempel för fler att lära av.
* *Fokusera på processer:* Processutbildningar som genomförts i projektet har upplevts som givande med flera mervärden, exempelvis ledarskapsutbildning. Det visar sig ofta att utbildningar som sker i process över tid också får tydligare avtryck. Det kan te sig självklart att satsa på detta men ofta står det i relation till den tid som behöver läggas. Framtida satsningar kunde än mer fokusera på de relevanta processer som finns på arbetsplatserna där målet kan vara att stärka organisationen och de långsiktiga effekterna.