

Region/Kommun/Organisation: Region Uppsala	
Datum: 2020 – 07 – 20	Uppgiftslämnare: Ulrika Mohlén
Delprojektledare: Ulrika Mohlén	Delprojektägare: Andreas Muranyi Scheutz
Kontaktuppgifter: Ulrika Mohlén, 018-617 15 30 , <a href="mailto:ulrika.molen@region uppsala.se">ulrika.molen@region uppsala.se</a>	

# REGIONAL SLUTRAPPORT

## Region Uppsala



## Förord

Projekt Smart kompetens för industrin i Östra Mellansverige syftar till att stärka kompetensen hos anställda inom industriföretag samt att öka företags tillgång till arbetskraft med rätt kompetens. Projektet delfinansieras av Europeiska socialfonden med Region Östergötland som projektägare.

Region Östergötland driver projektet tillsammans med samverkansparter från Östra Mellansveriges samtliga regioner: Skill, Eskilstuna kommun, Karlskoga kommun, Region Uppsala och Region Västmanland som samarbetar med Competence (tidigare Jobba i Västerås).

Ny teknik, digitalisering, ökad internationalisering och högre krav från kunder på komplexa lösningar, flexibilitet och snabbhet innebär behov av höjd och ny kompetens samt arbete med långsiktig kompetensförsörjning inom industrin. Rekryteringsbehoven är stora hos företagen, men det är svårt att hitta personer med rätt kompetens vilket leder till att företagen inte kan anställa tillräckligt många. Det befintliga utbildningsutbudet matchar inte heller företagens behov och efterfrågan. Kompetensförsörjningen försvåras ytterligare av geografiska lägen, tendensen att rekrytera utifrån befintliga normer och tradition, samt den sneda könsfördelning som råder inom industrin.

Det finns gemensamma utmaningar för industriföretagen i Östra Mellansverige, oberoende av vilken region eller del av industrin man verkar inom. Projektet har identifierat följande orsaker till att det behövs kompetensstärkning och arbete med långsiktig kompetensförsörjning:

- Det finns kompetensbrister hos anställda i företagen
- Rekryteringsbasen är för liten
- Företagens förmåga till strategisk kompetensförsörjning är för låg
- Det är svårt att hitta relevanta utbildningar som motsvarar det som företagen efterfrågar

I Smart kompetens deltar ett 70-tal industriföretag som utifrån det enskilda företags specifika behov erbjuds skräddarsydda utbildningsinsatser för både personal och ledningsgrupper. Projekt Smart kompetens kännetecknas av att utföras lokalt men samverkar regionalt. Vi vill maximera fördelar med ett stort samverkansprojekt samtidigt som vi vill skapa lokalt ägarskap och engagemang hos samverkansparter, deltagande företag och aktörer. Projektet genomsyras av inkludering och icke-diskriminering.



## Innehåll

Sammanfattning.....	4
Syfte, mål och förväntat resultat .....	5
Arbetsätt .....	6
Uppföljning och utvärdering .....	10
Projektets resultat .....	11
Kommunikation, spridning och påverkansarbete.....	15
Lärande.....	15
Användande av resultat.....	16
Kommentarer och tips.....	16
Rollen som delprojektledare .....	18
Avslutningsvis .....	19

## Bilagor

Bilaga nr. 1 – Slutresultat Region Uppsala

Bilaga nr. 2 – Förändringsteorin Smart Kompetens

Bilaga nr. 3 – Utvärderingsenkät Smart Kompetens Region Uppsala



## Sammanfattning

Det finns många anledningar till att satsa på kompetensutveckling för företagets medarbetare men det finns också många skäl till att det kan vara svårt att komma igång. Men med den här typen av projekt så får företagen resurser både genom pengar och projektledare och kan på ett fokuserat sätt göra en stor kompetenshöjande insats. Vilket de annars tyvärr inte skulle ha möjlighet till att göra. Det har naturligtvis gjort en stor skillnad direkt men även på lång sikt för företagen i Uppsala län.

Det har varit lyckat att använda Teknikcollege som samverkansplattform för delprojektet och kunnat erbjuda företagen där att delta i Smart kompetens. Det har gjort att vi under hela delprojektet kunnat sprida och informera övriga företag, kommun, fackliga organisationer med flera som är med i Teknikcollege om kompetenskartläggning, genomförande och slutliga resultat i delprojektet.

Genom styrgruppen i delprojektet har även Region Uppsala haft möjlighet att sprida kännedom om det regionala utvecklingsarbetet. Alla deltagande företag har fått en naturlig ingång (även efter projektet) till Region Uppsalas forsknings-, innovations- och näringslivsarbete.

Under den inledande kompetenskartläggningen, när alla utbildningsbehov och planer togs fram, var det svårt att veta om projektet var på rätt spår och om utbildningarna skulle motsvara allas förväntningar. Så här i efterhand när alla utbildningar är gjorda, kan projektet se att allt har gått riktigt bra och utbildningarna har motsvarat företagets och medarbetarnas förväntningar och ibland även överträffat förväntningarna. Vilket är helt otroligt när delprojektet totalt har genomfört ca 300 st utbildningstillfällen (mellan 2h till 5 dagar).

När vi tittar på resultatet av antalet medfinansieringstimmar och utbildningsgrupp har projektet genomfört flest utbildningstimmar inom *förhållningssätt (värderingar, attityder, vilja, bemötande, samarbete, ledar- och medarbetarskap)* följt av yrkeskompetenser och administration. I utvärderingsenkäten och i intervjuer med företagen har alla företag som utbildat i ledar- och medarbetarskap uttryckt att det är den utbildning som varit mest värdefull och som kommer att ge störst resultat på lång sikt.

Att delta i den här typen av projekt förutsätter att företagen avsätter tid för medarbetare och ledning för att deltagandet ska bli meningsfullt och ge önskade effekter. Deltagandet är att ge sig in i en utvecklingsprocess. Många av utbildningarna blev början på en förändringsresa som kräver samarbete och delaktighet från samtliga medarbetare i företagen. Det går därför inte att forcera fram en förändring som handlar om delaktighet, samarbete och kultur. Men med rätt användning av tiden tillsammans med de insatser som projektet kunnat erbjuda har deltagande företag både kunnat påbörja och avsluta en resa som stärkt alla deltagande parter.



## Syfte, mål och förväntat resultat

### *Syfte*

Delprojektet syftar till att stärka kompetensen hos anställda inom industriföretag i Uppsala län samt bidra till att öka deltagande företags tillgång till arbetskraft med rätt kompetens.

### *Mål*

Problemanalysen gjordes bland deltagande företag innan ansökan skickades in till ESF genom intervjuer och möten med ledningsgrupper och företagsrepresentanter i Teknikcollege. Region Uppsala sammanställde sedan de identifierade bristerna och behoven enligt nedan:

1. Nya kompetenser som krävs saknas ofta hos befintlig personalstyrka. Nyckelkompetenser behöver behärras av fler medarbetare för att företagen skall bli mer hållbara och företagen behöver generellt hantera processerna bättre för att kompetensöverföringen ska bli mer strukturerad.
2. Företagen står inför generationsskifte och måste överföra befintlig kompetens till nya medarbetare. Det kan vara en kompetens som det inte finns någon specifik utbildning till utan som endast kan överföras genom handledning, mentorskap och erfarenhetsutbyte.
3. Det finns behov av att förändra säkerhetskulturen (beteende och attityd) i ett av företagen.
4. Eftersom företagen har full beläggning och slimmade organisationer med små tidsmarginaler så är förändringar särskild resurskrävande. Det finns ibland brist på struktur för strategiskt arbete såsom verksamhetsplaner och tydliga affärs mål.
5. Företagen efterfrågar nyfiken personal som är motiverade, engagerade, ansvarstagande och vågar tänka nytt.

Delprojektet har arbetat mot de fyra resultatområden till vilka delmål och resultatindikatorer är kopplade. Se bilaga nr. 2 – Förändringsteori Smart Kompetens.

Kort sammanfattat så är det följande mål delprojektet jobbar mot:

- Höjd kompetens hos medarbetarna (både kvinnor och män inom industrin) för att stärka individens ställning på arbetsmarknaden så att företagen är mer rustade för att möta framtidens krav
- Sträva efter att skapa en bredare rekryteringsbas
- Skapa hållbar struktur för strategisk kompetensförsörjning för att säkerställa att rätt kompetens finns i verksamheten för att uppnå dess mål.
- Stärka deltagande företagets egna lärande

Under hela projektiden så har de horisontella principerna lyfts fram och diskuterats både med företagen och de större utbildningsleverantörerna. Jämställdhet skall finnas med på alla plan och integreras som en naturlig del i utbildningarna. Alla anställda ska ha samma möjlighet att delta i projektets aktiviteter.

### *Samarbetspart, målgrupp och beslut om deltagande företag*

Teknikcollege Uppland är Region Uppsalas samarbetspart i projektet. Teknikcollege Uppland är ett samarbete mellan Tierps, Uppsalas och Östhammars kommuner och finansieras av Region Uppsala. Teknikcollege har en stark ställning bland länets industriföretag, samt goda kunskaper om företagets behov.

## SLUTRAPPORT

Delprojektet använder samverkansplattformen för att ge företagen möjlighet att ta del av regionens utvecklingsprojekt, samverka kring kompetensförsörjning med andra samverkansföretag och öka anknytningen med universitet och högskolor. Teknikcollege är därför en naturlig plattform att utgå ifrån i detta projekt.

Beslut gällande deltagande företag i projektet togs i ett regionalt styrgruppsmöte i Teknikcollege Uppland. I Teknikcollege regionala styrgrupp är företag, arbetstagar- och arbetsgivarorganisation, politik, kommun och utbildningsanordnare (alla certifierade utbildare) representerade. Det senare beslutet baserades på intresserade företag samt att de större företagen (<250 medarbetare) tyckte att insatsen skulle riktas mot de små och medelstora företagen i länet. Därav blev det ESSDE Teknik, PiezoMotor, Österby Gjuteri, Erasteel och Zetterbergs som deltar i projektet.

Målgruppen har inte förändrats under projektets gång utan har från början varit små och medelstora företag inom tillverkningsindustrin i Uppsala län och som ingår i Teknikcollege. Det är anställda i dessa företag (produktionspersonal, chefer, ledare) som har deltagit i olika kompetenshöjande utbildningsinsatser.



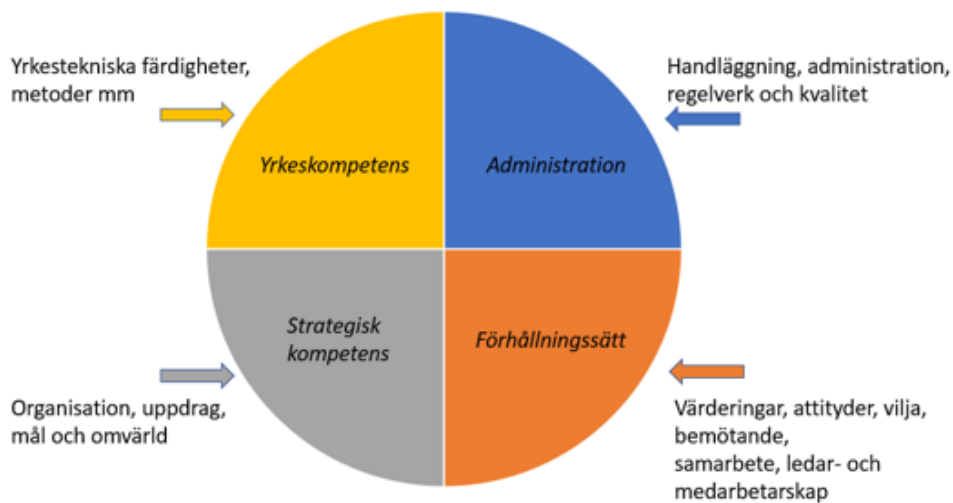
## Arbetsätt

### Kompetenskartläggning - metodbeskrivning

Kompetenskartläggningen har sett olika ut i företagen beroende på organisation och antalet anställda. Därför valde projektet att använda en extern konsult, Lyhra, för de större företagen (100 - 230 st anställda) och sedan dra nytta av samma metod och arbetsätt i de mindre företagen.

Lyhra har använt sig av en dialogmodell med workshops i två steg tillsammans med ledningsgrupperna i respektive företag. Under två halvdagar har ledningsgrupperna diskuterat aktuella och framtida kompetensutmaningar och kompetensbehov. Arbetsättet som Lyhra använder sig av har sin grund i Strategisk kompetensanalys (planera för kompetens, 2001) samt SIS, Ledningssystem för kompetensförsörjning.

Under dessa halvdagar gick Lyhra även igenom betydelse av kompetens och kompetensförsörjningsprocessen för att alla skulle ha en samsyn gällande begreppen. Lyhra valde att presentera kompetensbegreppet i fyra olika dimensioner. Se bild nedan. Varje enskild del behövs för helheten. De olika delarna är olika stora beroende på arbetets karaktär men alla dimensionerna finns alltid med enligt Lyhra. Företagen (ledningsgrupperna) diskuterade sedan utifrån de olika dimensionerna var de var starka respektive hade behov av förstärkning.



Projektledaren har haft återkommande möten med första linjens chefer i alla företag för att gemensamt gå igenom befintliga kompetensmatriser (se exempel nedan) och klargöra ett nuläge gällande medarbetarnas kompetens. Företagen har också presenterat hur de arbetar med utbildningsplaner och hur behoven ser ut.

I två av företagen arbetade projektledaren tillsammans med cheferna, fram nya kompetensmatriser utifrån de kompetenser och processer som finns i företagen och intervjuade därmed alla medarbetare. Cheferna och medarbetarna har sedan tillsammans skattat medarbetarens förmåga och fyllt i matriserna. Cheferna har satt in mål-behovsnivåerna inom resp. kompetens/process. På så sätt så påvisar matrisen det eventuella kompetensgapet (utvecklingsbehovet) som finns inom olika kompetensområden i företaget. Se bild här nedan.

# SLUTRAPPORT

Nivå kompetens:	1. Har baskompetens och kan med stöd										2. Har god kompetens och kan arbeta självständigt										3. Mycket god kompetens										4. Har mkt djup kompetens och kan handleda										
	Process	Avelning	Materialkännedom	Användande av skyddskläder och skyddsutrustning	Utrymningsvägar brandskydd	Lokal-kännedom	Gräning manuella verktyg	Gångmaskin	KAP bandsåg	KAP cirkelsåg	Manuell Fräs	Manuell Svarv	Robot Fanuc	Robotnli 3AX	Robotnli 5AX	Bridgeport	DML50V	DML60mb	HAAS	Leadwell	EMCO	MAZAK	MAZAK Integrex	MORI SEIKI	Limteknik	Löding - Hårlöding	Löding - Mjuklöding	Pressning - Slift, lager mm	Hellicollmontering	Bockning (rör, plast mm)	Mätteknik Mitutoyo Vision	Mätteknik C Johansson	Ytjämnhetsmätare	Höjdmätare	Övriga handmåttor						
Personal	Avid.kod	Bas					Manuell tillverkning					CNC-fräs handhavande					CNC-svarv handhavande					Montering					Mätteknik														
Namn 16	90	3	3	3		3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		2	2	2													2	2	3			
Behov nivå 3		5	5	5			2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4		2	2	2													2	2	2			
Behov nivå 4		0	1	1	1			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		1	1	1													1	1	1			
Befintlig kompetens 3		7	9	1	9	0	6	1	5	1	1	2	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4	6	
Befintlig kompetens 4		0	1	0	1	0	0	1	1	2	1	3	2	0	0	2	2	1	2	2	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Utvecklingsbehov 3		2	4	-4	4	0	0	6	-1	2	-2	-3	-2	0	-3	-4	-4	-2	-2	-2	-3	0	0	-2	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	-2	-3	2	4	-2		
Utvecklingsbehov 4		0	0	-1	0	0	0	1	-1	0	-1	1	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	0			

Parallellt med arbetet med kompetensmatriserna så har ledningsgrupperna i alla företag även gjort en SWOT-analys för att kunna göra de rätta strategiska besluten gällande kompetensbehoven, planera och genomföra aktiviteter där företagen utnyttjar de styrkor och möjligheter som identifierats och eliminerar eller parera för de svagheter och hot som identifierats.

Under alla möten under kartlägningsprocessen har även de horisontella principerna tagits upp. Vi har diskuterat och gått igenom med samtliga företag innebörden av principerna och tittat närmare på hur företagen arbetar med dessa frågor i sin verksamhet men även hur de kommande utbildningsinsatserna i projektet skall fördelas och utföras.

## Deltagare

I tre av de större företagen (100 – 230 st anställda) har kartläggningen gjort tillsammans med ledningsgrupper, produktionsledare, stödfunktioner, samordnare och fackliga representanter. Produktionsledarna har sedan haft möten tillsammans med sina grupper och återrapporterat till planeringsmötena på företagen.

I de andra företagen har projektledaren också arbetat med ledningsgrupp, produktionsledare, stödfunktioner, samordnare, fackliga representanter men även gjort intervjuer med medarbetarna i grupperna. Det har varit möjligt då det har varit 15 – 30 st medarbetare.

## Resultat

När kartläggningen är färdig så har samtliga företag skapat sina egna utbildningsplaner utifrån SWOT-analys, Workshops och GAP-analys.

Det som framkommit hos nästan samtliga företag är att initialt satsa på **utbildning inom ledar- och medarbetarskap och arbetsplatskultur**. Genom dessa utbildningar får företagen även bättre kunskap om jämställdhet, genus och mångfald, vilka är viktiga verktyg för att vara en attraktiv arbetsgivare för människor oberoende av om de är kvinnor, män eller vilken bakgrund de har. Det gynnar och skapar engagemang hos befintliga medarbetare och även företagens möjligheter till att attrahera nya medarbetare.

**Handledarutbildning** är också något som samtliga företag efterfrågat och tagit med i sina utbildningsplaner. Företagen har poängterat hur viktigt det är med utbildade handledare för att utbilda både ny och befintlig personal på ett bra och strukturerat sätt. Genom att ha arbetat fram bra kompetensmatriser så är det också lättare att skapa utbildningsplaner för både ny och befintlig personal. Kompetensmatriser och utbildningsplaner skapar också en trygghet för både ledare och medarbetare då det finns en uttalad plan åt vilket håll företagen ska.



**Beteendebaserad säkerhet och ledarskap (BBSL)** är en utbildning som ett företag har valt att satsa på då det finns ett behov av att förändra säkerhetskulturen (beteende och attityd). Utbildningen kom att genomföras i hela organisationen med början i ledningsgruppen, sedan utbildas BBSL-coacher som utbildar vidare i företaget. Effekten av utbildningen är större ansvarstagande, färre antal olyckor och säker produktion. Utbildningen skapar också en struktur och hållbarhet på lång sikt i företaget genom att BBSL-coacherna får verktyg och kan fortsätta sitt arbete även efter projektets slut.

Flera av företagen har också valt att bredda kompetensen hos operatörerna som kör maskiner till att utbilda operatörerna inom **Förebyggande underhåll och inspektionsteknik**. Genom att göra detta så får operatören större ansvar och kunskap gällande maskinerna och fel och störningar kan förebyggas och elimineras och eventuella stopp kan avhjälpas mycket snabbare istället för att invänta underhållsavdelningen och/eller extern leverantör.

Utöver ovanstående utbildningar så har det kommit fram behov av en hel del yrkeskompetenser t.ex. mätteknik, ritningsläsning, programmering, affärssystem Monitor och mycket mer. Detta för att både bredda och höja kompetensen hos befintlig personal.

En reflektion som gjorts under kartläggningen är att utbildningsbehovet har svängt en aning över tid. I början av kartläggningen så hade alla företag lätt att definiera behov av yrkeskompetenser men efter flera arbetsmöten, workshops, genomgång av SWOT-analys och visualisering av kompetensmatrixerna så blev ett annat behov mer klart för ledningsgrupperna. Ledningsgrupperna önskade utbildning och stöd i ledningsgruppsutveckling för att klargöra uppdrag, roller och arbetsformer. Flera av företagen önskade en samsyn i ledar- och medarbetarskapsfilosofier för att underlätta kommunikation och skapa en attraktiv arbetsplats. Utbilda medarbetarna för att säkerställa att det finns ett klimat som främjar arbete med både utveckling och strategisk kompetensförsörjning.

### *Samverkan*

Under analys- och planeringsfasen så har delprojektledaren haft regelbundna möten med kompetensförsörjning- och utvecklingsstrateger i Region Uppsala. Detta har varit värdefullt för att kunna bolla och få olika infallsvinklar på idéer gällande bl.a. kartläggningen.

Delprojektledaren har sedan projektstart löpande presenterat och rapporterat om projektet i olika gemensamma forum som t.ex. APT Forskning, Innovation och Näringsliv, FIA – Forum för inkluderande arbetsmarknad och Teknikcollege lokala och regionala styrgruppsmöten.

Projektets utvärderare, Sweco, har tillsammans med övriga delprojekt- och huvudprojektledare, varit ett stort stöd i början av projektet när det gäller genomgång och förtydligande av förändringsteorin. Det kändes skönt att få diskutera och klargöra projektmålen, resultatindikatorerna och aktiviteterna tillsammans. På så sätt fick alla en samsyn i förändringsteorin. Det har även varit värdefullt med halvtidsutvärderingen tillsammans med Sweco för att säkerställa att projektet är på rätt väg.

## Uppföljning och utvärdering

Under genomförandefasen så har alla utbildningar stämts av och utvärderats månadsvis i den regionala styrgruppen där alla företag är representerade. Vi har tittat på de utbildningar som har genomförts och hur väl det har motsvarat förväntningarna, måluppfyllelse mm. På så vis har företagen kunnat dela med sig av erfarenheter, kompetens och goda exempel gällande utbildningarna. Det har även varit ett forum för att kunna samplanera utbildningsinsatser mellan företagen.

Samtliga utbildningar har även utvärderats (genom enkät) separat från utbildningsleverantörerna. Projektledaren har haft möjlighet att ta del av några av sammanställningarna från vissa av leverantörerna och då kunnat ta med resultatet och presenterat i lokala styrgruppen.

I de större och längre utbildningarna så har projektledare, företagsrepresentant och utbildningsleverantör träffats innan upphandling. Företagen har presenterat sina behov av utbildning och leverantören har fått presenterat förslag på upplägg. Allt för att alla skall ha en samsyn i vilka insatser som behöver göras i företagen. Under utbildningsperioderna (längre utbildningar) så har vi haft löpande avstämningar med både företag och leverantör för att säkerställa att allt fungerar bra och i fall att det behövs göra några förändringar eller tillägg i den aktuella utbildningen.

Det är projektledaren som följer upp alla kurser och deltagare för att säkerställa att alla som har varit anmälda också deltagit i utbildningen. Projektledaren har en utbildningsplan som har skickas ut till företagen för att närmaste chef ska ha en klar bild över kommande och genomförda utbildningar.

Vi har även både före och efter utbildningen följt upp med avseende på de horisontella kriterierna. Tillgängligheten genom att se över val av lokal, placering, utrustning, instruktioner, verktyg mm för att säkerställa att det verkligen har uppfyllt våra villkor för tillgänglighet. Jämställdhet och ickediskriminering genom utbildningen har varit tillgänglig för alla, både män och kvinnor i företagen. Vi har diskuterat hur utbildaren har framfört presentationer, bilder och dialoger och att alla har fått samma möjlighet att delta i diskussioner. Vi har haft många bra diskussioner i både styrgrupp och ute hos företagen gällande vikten att till exempel anpassa utbildningarna så att det passar alla och att alla har olika inlärningssätt. Det har också diskuterats hur företagen kan tänka mer på dessa frågor i verksamheten bland annat när det gäller att göra arbetsinstruktionerna mer tillgängliga för alla i skrift, bild och film.

När utbildningarna är genomförda så har sedan företagen möjlighet uppdatera och lägga in alla nya kompetenser och erfarenheter på individnivå i sina kompetensmatriser. För att sedan ha ett väl fungerande verktyg till bland annat medarbetarsamtal, personalfördelning, användning av medarbetarnas kompetens samt inför nya utbildningsinsatser.



## Projektets resultat

Region Uppsala Delprojekt	Deltagare <i>Antal unika kollektivanställda som rapporterats som delta- gare i projektet</i>		Deltagare <i>Antal unika tjänsteperso- ner/ledning som rappor- terats som deltagare i projektet</i>		Övrigt
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	
Erasteel	11	139	20	30	
Österby Gjuteri	2	58	3	8	
ESSDE Teknik			1	13	
PiezoMotor	10	5	5	13	
Zetterbergs	3	53	3	18	

## Det förväntade resultatet av projektet

MÅL	1. Höjd kompetens för anställda	2. Mer inkluderande rekrytering och arbetsplatser	3. Stärka deltagande företags förmåga till strategisk kompetens-försörjning	4. Stärka deltagande företags egna lärande
INDIKATORER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % av anställda deltagare ska uppleva höjd kompetens</li> <li>• 80 % av anställda deltagare känner sig tryggare i sin yrkesroll</li> <li>• 90 % av anställda deltagare är positiva till fortsatt kompetens-utveckling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % av anställda deltagare ska få ökad förståelse och kunskap om hur man bidrar till en inkluderande arbetsplatskultur</li> <li>• 80 % av företagen har fått ökad kunskap om horisontella principer</li> <li>• 80 % av företagen anger att de har verktyg för att tillämpa sina kunskaper om horisontella principer i rekryteringsprocessen</li> <li>• 80 % av företagen anger att de har verktyg för att tillämpa sina kunskaper om horisontella principer i arbetet med att utveckla en inkluderande arbetsplatskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metod/arbetssätt för kompetenskartläggning finns framtagen som kan användas efter projektet</li> <li>• 80 % av företagen har fått ökad kunskap om hur man bedriver strategisk kompetens-försörjning</li> <li>• 80 % av företagen anger att de har verktyg för att tillämpa sina kunskaper om strategisk kompetens-försörjning</li> <li>• 80 % av företagen anger att de känner till det regionala arbete som görs inom strategisk kompetens-försörjning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minst 1 handledare utbildad på 50 % av företagen</li> <li>• 80 % av företagen anger att de genom projektet fått metoder för arbetsplatslärande</li> </ul>

Det som har gjort stor skillnad i företagen är den mixen av både blockutbildningar som pågått under lång tid med all personal som blandats med yrkesspecifika utbildningar. Det har gjort att medarbetarna har fått en möjlighet till samsyn i allt ifrån affärssystem, medarbetarskap, ledarskap, kvalitetsarbete till att kunna praktisera nyvunna kompetenser direkt ute i verksamheten.

### Projektmål kopplade till resultat av gjorda insatser

#### 1. Höjd kompetens för anställda

- Yrkesutbildningarna (så som mätteknik, ritningsläsning, programmering mm) ger direkta resultat då medarbetarna omgående kan gå ut och praktisera det de har lärt sig. Det gör att de känner sig tryggare och säkrare i sin arbetsroll. De blir gladare, stoltare och mer nyfiken på att lära sig ytterligare.
- Utbildningarna inom t.ex. affärssystemet Monitor gör att medarbetarna får en grundläggande förståelse för affärssystemet. Det gör att de får en helhetssyn och om hur och vad som påverkas vid rapporteringar. De får en förståelse för att på ett bättre sätt arbeta mer effektivt och utnyttja affärssystemet på ett bättre sätt.
- Samtliga som svarat på den uppföljande enkäten har varit positiva till fortsatt kompetensutveckling. Det har blivit ett sug efter mer utbildning och medarbetarna kommer till sina chefer och frågar om det finns möjlighet att gå fler utbildningar.
- Medarbetarna beskriver att de känner "nytändning" i jobbet och att de får möjlighet till att träffa människor från andra företag och dela erfarenheter.
- Genom att utbilda operatörerna i t.ex. förebyggande underhåll och inspektionsteknik så får de ökad kompetens om underhåll av maskinerna de arbetar vid. Medarbetarna kan då ta större ansvar så att fel och störningar i produktionen kan förebyggas och elimineras. Verksamheten gynnas och medarbetarna får möjlighet att utöka sina ansvarsområden.
- Ledar- och medarbetarskapsutbildningen och Beteendebaserad säkerhet har gjort att medarbetarna och ledarna träffas tillsammans på ett annat sätt än tidigare och utbildningarna har i sig resulterat i förändrade synsätt och nya handlingsmönster. Det har skapat en gemensam helhetssyn i produktionen och det leder till en ökad problemlösningsförmåga och innovation.
- Genom att det finns kompetensmatriser så känner medarbetarna sig trygga i att veta hur utbildningsplanen ser ut och att närmaste chef och medarbetare har en samsyn i planen.

Summering:

Alla företagen är positiva till fortsatt kompetenshöjning av sin personal och det efterfrågas i hög grad från alla anställda.

Genom att utbildningsinsatserna har varit breda och många medarbetare har utbildats så har det givit en samsyn i företagen inom många områden (kvalitet, underhåll, ledar- och medarbetarskap, mätteknik, ritningsläsning mm). Det i sin tur stärker ledningsgrupper och arbetsgrupper när det gäller att ha gemensamma uppdrag och mål.



## 2. Mer inkluderande rekrytering och arbetsplatser

- Genom den lokala styrgruppen så har företagen fått kännedom och diskuterat om de horisontella kriterierna och företagen får möjlighet att ta diskussionerna vidare till sina egna ledningsgrupper.
- Genom Add Genders intervjuer och rapporter så har företagens representanter fått mer kunskap och förståelse för intersektionalitet. Genom verktygen och även presentationerna från Add Gender så har representanterna från företagen en bra grund att stå på som de i sin tur kan använda och presentera för ledningsgrupper och arbetsgrupper.
- I flera av de mindre företagen innebär chefsrollen flera ansvarsområden ex. inköp, HR- och ekonomi. Det gör att t.ex. rekryteringsprocessen kan bli väldigt tidskrävande och tung. Det underlättar då om det finns färdiga rekryterings-, intervju-, kravprofils- och bedömningsmallar. Några av företagen använder rekryteringsfirmor som sköter både annonsering o första gallring av kandidater. Genom verktygen från Add Gender får företagen själva en större kompetens och kan säkerställa att det finns en samsyn med rekryteringsfirman gällande utförande av annons och val av kandidater.
- De större företagen gör egna årliga medarbetarundersökningar vilket gör att de får in anonyma svar på frågor hur arbetsmiljön upplevs och kan därefter göra olika förbättringsaktiviteter. Arbetsgivaren får en pulsmätning på hur medarbetarna mår och trivs i företaget. Det ger också en input till det systematiska arbetsmiljöarbetet bl.a. genom handlingsplaner.
- Flera av de deltagande företagen arbetar redan idag med Arbetsförmedlingen gällande medarbetare som har nedsatt arbetsförmåga på grund av funktionsnedsättning, till exempel en begränsad rörelseförmåga eller psykisk ohälsa. De har ett inarbetat arbetssätt och är en bra förebild för andra företag.

Summering:

Projektet har skapat en medvetenhet och en nyfikenhet hos medverkande företag gällande horisontella kriterierna och att de drar nytta av och delar med sig av nya kunskaper till övriga medarbetare i företaget.

## 3. Stärkande deltagande företags förmåga till strategisk kompetensförsörjning

- Samtliga företag har idag kompetensmatriser på individnivå. Matriserna är utformade på lite olika sätt men den ger en klar bild över kunskapen hos medarbetarna inom respektive processområde, erfarenheter, utbildningar och personliga specialistkunskaper.
- Genom att arbeta med kompetensmatriser så får också företagen en överblick över vilka behov som finns inom specifika arbetsområden/processer. De kan ha koll på pensionsavgångar och behov som kommer att uppstå inom 3-5 år. Rent strategiskt går det att se på processer som kanske inte kommer att finnas eller som behöver utökas i verksamheten.



- En företagsledning har deltagit i en utbildning "Framtidssäkra ditt arbetsgivarvarumärke" vilket handlade om vilka krav omvärlden ställer på företagen att ständigt utvecklas, attrahera rätt kompetens och att behålla kompetens, skapa strategiska kompetensförsörjningsplaner mm. Företagsledningen har sedan tagit upp utbildningen i lokala styrgruppen för att dela med sig av sitt lärande till övriga företag i projektet.
- Under projektiden finns det en stående punkt på agendan på det lokala styrgruppsmötet gällande det regionala utvecklingsarbetet. Där är det löpande information från näringslivsstrateg om vilka aktiviteter som pågår inom regionen och i länet. Vi har även bjudit in personer från olika avdelningar för att på så sätt sprida kunskap om vilken typ av arbete som regionen gör bl.a. från HR och besöksnäring.
- I tre av företagen har det pågått utbildningar gällande Ledar- och medarbetarskap från hösten -19 ända fram till nu juni -20. Där har det bland annat gjorts planer på hur företagen skall kunna vara ett attraktivt företag nu och framöver. Hur vill de att cheferna och medarbetarna skall vara för att det skall vara ett företag som alla vill arbeta i. Ledar- och medarshapspolicy har börjats ta fram i företagen.
- Verksamhetens mål och strategi har blivit tydligare och det har även klargjort vilka behov som finns i organisationen tillsammans med prioriterade kompetenser.
- Flera utbildningar inom sociala medier, photoshop, illustrator m.fl. för att skapa tilltalande hemsidor, LinkedIn mm för att bl.a. attrahera nya medarbetare.
- Genom handledarutbildningen så får företag verktyg och tillgång till checklistor för genomtänkta och välstrukturerade introduktionsprogram för nyanställda. Det gör att medarbetarna känner sig välkomnade och trygga i sina nya roller.

### Summering:

Alla företag har numer kompetensmatriser, antingen matriser sedan tidigare som har uppdaterats eller nya matriser som projektledaren har gjort tillsammans med ledning och medarbetare. Genom matriserna så får cheferna en klar behovsbild över kompetenser samt vilka övriga erfarenheter och kompetenser som finns på avdelningen. Det gör att det lätt går att flytta kompetenser som behövs på andra avdelningar och eller ta vara på kompetenser som finns inom avdelningen. Företagen kan också agera i god tid på olika förändringar som påverkar verksamheten som till exempel pensionsavgångar, maskininvesteringar, borttag av processer eller andra förändringar.

I de företag som har haft ledar- och medarbetarskapsutbildningen så har de diskuterat och tagit fram planer för hur de skapar en modern och attraktiv arbetsplats som bidrar till både produktivitet och arbetstillfredsställelse för befintliga och nya medarbetare.

#### 4. *Stärka deltagande företags egna lärande*

- Samtliga företag har utbildat handledare genom Teknikcollege. Medarbetarna får verktyg och värdefulla kunskaper i att handleda ny personal men även skapa struktur, underlätta processen och arbetsätt för hantering av praktikanter. Detta kommer att göra att individen stärker sin roll och blir tryggare som handledare och företagen får ett givet sätt att hantera nyanställda och praktikanter.



- Som ett resultat av medarbetarskapsutbildningarna så har några av företagen arbetat fram olika metoder för kompetensöverföring så som skuggning (där t.ex. nyckelpersoner "skuggar" mer ovana operatörer och handleder i olika arbetsmoment och tvärtom), mentorskap (där nyckelpersoner finns till för ny personal eller ovana operatörer) och lärling (där nya helt enkelt tränar på arbetsmoment med hjälp av nyckelpersoner).

### Summering:

Genom kompetensmatrisen synliggörs nyckelkompetenser och det underlättar att prioritera utbildningsinsatser. Det interna lärandet kan sedan genomföras med utformade metoder och checklistor.

Företagen har genom metoder och checklistor lättare vid introduktion av nyanställda, flytta personal internt mellan avdelningar och blir även mer tillgängliga för att ta emot praktikanter från skolan.

## Kommunikation, spridning och påverkansarbete

Eftersom delprojektet tillhör avdelningen för Forskning, Innovation och Näringsliv inom Region Uppsala, så har projektet nått ut till såväl regionala och nationella nätverk som vår avdelning deltar i. Delprojektet har arbetat tillsammans med Almi i några insatser och projektet har presenterats i Forum för inkluderande arbetsmarknad.

Genom att delta inom olika nätverk och forum så kan projektet sprida erfarenheter och goda exempel under projektet gång till andra företag, branschorganisationer, fackliga organisationer, kommuner, skolor och Arbetsförmedling m.fl. Ett bra exempel på det är bl.a. att vi har gjort lägesrapporteringar i både lokala och regionala styrgruppsmöten med Teknikcollege. Där har det varit en presentation från projektledaren men även företagen (som är med i projektet) har berättat om olika utbildningsinsatser och vilka som har varit speciellt värdefulla för både verksamheten och individen och hur det har varit att delta i projektet i största allmänhet. Det finns ett stort intresse från både skola och andra företag hur vi har gått till väga och om resultat, med mera.

Delprojektet har blivit kontaktade av Samordningsförbundet som också deltar i Forum för inkluderande arbetsmarknad. Samordningsförbundet har ett uppdrag att ta fram ett stöd till arbetsgivare för att kunna/våga rekrytera individer ur målgrupper som av olika skäl står längre från arbetsmarknaden. Samordningsförbundet fick ta kontakt med delprojektets företag och intervjua företagsledningarna. Företagen bidrog genom samtal med information om hur deras behov ser ut, på vilket sätt förbättrad information och stöd kan underlätta vid rekryteringar och på vilket sätt de skulle vilja ta del av informationen.

## Lärande

I och med att antalet deltagande företag inte var alltför stort kunde samtliga företag vara med i projektets regionala styrgrupp. Företagen har därmed också kunnat vara delaktiga i uppföljningar, utvärderingar och den lägesuppdatering som ägt rum vid dessa möten. Särskilt uppskattat har det informella företagsnätverk som vuxit fram i gruppen varit. Ett nätverk som i sig leder till vänskap, stöd och goda idéer. I många småföretag är ledningen ganska ensamma och kan då dra nytta av olika nätverk som till exempel det nätverk som styrgruppen har blivit.



Det har varit gynnsamt att ha Teknikcollege som samarbetspart i delprojektet. Genom Teknikcollege har delprojektet nått ut till många fler företag (än bara deltagarna) i branschen, genom att projektledaren deltagit och presenterat projektet i deras lokala och regionala styrgrupper. Det finns en stor nyfikenhet kring utbildningsinsatserna, resultat, ESF, horisontella kriterierna med mera bland deltagarna som projektledaren och även processledaren för Teknikcollege har kunnat svara på vid informationstillfällena. Genom projektet har Region Uppsala byggt upp ett nätverk med företagen och där både företagen och Regionen har lärt sig av varandra. Positiva erfarenheter från projektet hos företagen har skapat ett förtroende för Region Uppsala. Det innebär att det nu finns en dialog med företagen inför helt andra satsningar av strategisk vikt för dem. Därutöver har Region Uppsala använt projektet som plattform för att informera om andra, kanske mer satsningar i periferin som innebär utveckling av Uppsala som plats för företagande. Det ger företagen en bild av att det finns planer för Uppsalas attraktionskraft och funktionalitet som helhet.

Viktigt att redan innan projektansökan ha en klar bild över projektorganisationen och övriga resurser vilket underlättar när projektet väl startar.

Det krävs en hel del administration kring projektet vilket inte delprojektet har haft resurser till. Om det finns möjlighet så skulle det vara optimalt att ha två projektledare (på 50 % vardera) så att det finns möjlighet att bolla frågor och funderingar med varandra. Det skulle säkert skapa större utväxling av idéer och resonemang. Det skulle även finnas en ersättare vid sjukdom eller om någon av projektledarna slutar under projekttiden.

Det behövs en tydlig kommunikationsplan innan projektstart där intressenter, nyckelpersoner och interna kommunikationsvägar är definierade. Det hade förenklats för projektledaren då den har rekryterats utifrån och inte har något naturligt nätverk i organisationen. Rapporteringar borde ske enligt en plan till kommun, politik, HR och övriga intresserade för att synliggöra projektet.

Ytterligare en lärdom av projektet är att regionen ska involvera kommunerna mer i den här typen av satsningar, då dessa utifrån sina egenintressen och uppdrag står sitt lokala näringsliv närmre än vad regionen gör utifrån sitt uppdrag. Det är också viktigt att vi som regional aktör använder oss av de olika forum som vi redan har för ett bredare samarbete kring och erfarenhetsspridning om projektet exempelvis Teknikcollege, Forum för inkluderande arbetsmarknad och samordningsförbundet med flera.

## Användande av resultat

Genom att delprojektledaren, tillsammans med företagsledningen, gick igenom och skapade kompetensmatriser redan i projektets analys- och planeringsfas, har företagen nu ett verktyg som de kan använda för att fylla på med medarbetarnas nya erfarenheter och kompetenser. Företagen gynnas av att medarbetarna har erkänd och synliggjord kompetens och individen får en bättre utgångspunkt för sitt livslånga lärande. Om företagen känner till medarbetarnas kompetens så är det enklare att ta tillvara kompetens och utveckla både medarbetare och företag. Företaget som har utbildat medarbetare inom beteendebaserad säkerhet har gjort det som ett led i att öka medvetenheten kring beteendets och attitydernas betydelse för säkerheten på arbetsplatsen. Det har varit en viktig och bra utbildning för företaget i deras arbete med att vidareutveckla och nå verksamhetsmålet, noll olyckor.



Återkopplingen efter utbildningen har gjort att cheferna kan fokusera och prioritera viktiga förbättringsområden inom säkerhet. Flera av utbildningarna som gäller yrkeskompetenser kan medarbetarna tillgodogöra sig och praktisera direkt i produktionen efter utbildningen. Några utbildningar kan leda till att medarbetare får ett ökat ansvar eller nya arbetsuppgifter. I de utbildningar där hela avdelningar har deltagit i exempelvis ritningsläsning, mätteknik, förbyggande underhåll gör att hela avdelningen gör ett ordentligt kompetenslyft inom specifika områden. Det leder numera till färre avvikelser, kvalitetsbrister och akuta stopp i produktionen. Ledar- och medarbetarskapsutbildningen har gjort att företagsledningen och medarbetarna har en större transparens i kommunikationen mellan varandra. Genom att hela företagen får samma plattform att stå på så blir det också en sam- och helhetssyn åt vilket håll alla ska gå åt. Det minskar sårbarheten, ökar förmåga till problemlösning, skapar energi och sammanhållning och i slutändan ökad produktivitet och arbetstillfredsställelse. Utbildningsleverantören till ledar- och medarbetarskapsutbildningen har även gjort ett arbetsmaterial till företagen så att de lättare kan ta upp och fortsätta arbetet även när inte konsulterna finns med längre. Många av utbildningarna har gjort direkt skillnad då företagen bland annat kunnat börja arbeta mer effektivt med hemsidor, tryckmaterial och bättre marknadsföra och stärka arbetsgivarvarumärket.

## Kommentarer och tips

*Röster (från utvärderingsenkät och intervjuer) från deltagande företag:*

- Viktigt att utnyttja möjligheten att delta i denna typ av projekt som gör en stor insats för medarbetarna och i slutändan hela verksamheten.
- Otroligt förmånligt att få hjälp med kompetenskartläggning och sedan genomförande av alla utbildningar.
- Tänka på vinsten av att involvera samtliga anställda istället för att bara skicka enstaka på utbildning.
- Företagsledningen måste vara inställda på att det kostar tid och resurser att genomföra.
- Ta chansen om den kommer det finns sällan tid för utbildning men genom denna typ av insats så minskar tröskeln ytterligare för genomförande på grund av pengar och stöttning av projektledare.
- Viktigt att vara transparent när det gäller behoven av utbildning med ledning och medarbetare så att det blir rätt utbildningar.
- Förarbetet är viktigt så att det blir rätt ingångsvärden gällande antalet deltagare och medfinansieringstimmar.
- Gå in helhjärtat i insatserna och det kommer garanterat att bli bra resultat.
- Ett konkret projekt som gör skillnad direkt.
- Kompetenshöjande insatser är en mognadsprocess som behöver ske över en längre tid.
- Ledar- och medarbetarskapsutbildningen har varit direkt avgörande för vår verksamhet och den absolut värdefullaste utbildningen.

- Det bästa Det bästa hade varit om vi hade kunnat köra ledar- och medarbetarskapsutbildningen först med ledning och alla medarbetare så alla hade en gemensam plattform och sedan kört yrkesutbildningarna. Men på grund av kort genomförandefas så har vi varit tvungna att köra parallellt.

**Sammanfattningsvis** är alla företag väldigt nöjda med hela projektet och de utbildningar som genomförts i företagen. Alla är överens om att det har varit en bra mix mellan längre utbildningar som ledar- och medarbetarskap, affärssystem, beteendebaserad säkerhet med flera och kortare yrkesutbildningar. De företag som har haft ledar- och medarbetarskap tycker att den utbildningen har gjort störst skillnad för både individ och verksamhet. Ledningsgrupperna har tydliggjort sina uppdrag, fått samsyn i arbetet och är mer sammansvetsade. Själva processen att mötas kring något annat än produktionen har varit värdefull och väcker energi och uppskattning hos medarbetarna. Analys- och planeringsfasen tog lite väl lång tid och utbildningsinsatserna kom inte igång på riktigt förrän augusti 2019. Det gjorde att genomförandefasen har varit väldigt intensiv och resurskrävande för företagen. Önskemål om en förlängning har funnits hos samtliga företag. Viktigt att tydliggöra uppdraget redan i ansökan (även om det kan vara svårt att specificera) så att företagen vet vad det krävs i form av medfinansieringstimmar och övriga insatser i form av workshops, möten, styrgruppsrepresentation, intervjuer från utvärderare, svara på enkäter mm. Företagen har uppskattat flexibiliteten (val och behov av utbildningar) och stödet från delprojektledaren.

### Rollen som delprojektledare

#### Delprojektledarens arbete med att stödja deltagande företag

Delprojektledaren har haft regelbundna arbetsmöten på plats hos företagen och även telefonavstämningar för att gå igenom kommande utbildningsplaner, genomförda utbildningar och eventuellt ändrade planer. Delprojektledaren har bokat in alla utbildningar och skickat uppdaterade listor med utbildning, deltagare, datum mm till företagsrepresentanterna (och ibland deltagare direkt). Projektledaren har försökt att vara så flexibel som möjligt när det gäller ändring av utbildningar, utbildningsdagar, deltagare osv för att det skall vara så smidigt som möjligt för företagen. Delprojektledaren har varit sammankallande till möten mellan företag och utbildningsleverantörerna.

#### Förutsättningar för att utföra uppdraget som delprojektledare

Eftersom projektorganisationen har varit slimmad och den här typen av projekt kräver en hel del administration och rapporteringar så skulle delprojektet så här i efterhand haft en administratör till hjälp på kanske 25-30%. Det hade varit till stor hjälp för delprojektledaren och mer tid hade kunnat läggas på att stötta företagen. Rent organisatoriskt så tillhör delprojektledaren avdelningen Forskning, innovation och näringsliv men det finns ingen typisk projektorganisation att rapportera projektet i eller att använda som bollplank. Det skulle ha underlättat för projektledaren om det hade funnits fler personer att diskutera och resonera kring problem och olika lösningar. Skönt (och avgörande många gånger) att det har varit ett ÖMS-projekt så att det har funnits möjlighet till att diskutera och göra avstämningar med de andra delprojektledarna och huvudprojektledare. Tyvärr så har coronapandemin slagit hårt mot delprojektets deltagare och vi har tyvärr inte kunnat genomföra alla önskade utbildningar. Därför kommer inte alla utbildningspengar att utnyttjas av företagen och vi kommer inte att nå ända upp när det gäller medfinansieringstimmar.

### Framgångsfaktorer

Delprojektledaren och projektmedarbetarna har försökt att vara så flexibel som möjligt för att kunna möta upp företagens behov.

Delprojektet har trots begränsade personella resurser klarat av att driva igenom projektet på ett bra sätt och alla företag har varit otroligt nöjda. Delprojektet har trots begränsad tid och coronapandemin genomfört en stor mängd utbildningar i alla fem företag.

Eftersom delprojektet endast har haft fem deltagande företag så har projektledaren kunnat ha bra och regelbunden kontakt med alla företag och samtliga har haft representanter i styrgruppen vilket har varit väldigt värdefullt.

Smart kompetens är en stor och viktig insats för verkstadsindustrin i Uppsala län, som gör att företagen blir mer attraktiva och kan växa i vårt län.

### Hur lärdomarna/erfarenheterna tas om hand i den regionala organisationen

- Rent organisatoriskt så är det delprojektägaren dvs. forsknings-, innovations och näringslivs-direktören och övriga tjänstemän på avdelningen samt kompetensförsörjningsteamet inom HR (den avdelning som processledaren för Teknikcollege tillhör).
- Region Uppsala kommer också att använda och analysera Sweco's utvärderingsrapporter.

## Avslutningsvis

### Andra tankar, erfarenheter från delprojektledaren i Smart Kompetens

- Viktigt att ta vara på kompetenser och erfarenheter som finns i hela projektet så som exempelvis Skill och Competence för att underlätta för andra delprojekt, så att inte alla behöver uppfinna hjulet.
- Ha en tydlig kommunikationsplan, för att kunna sprida projektets innehåll och resultat redan från start.
- Se till att ha metoder för uppföljning och utvärdering av resultat klara innan projektet går in i genomförandefasen.
- Erfarenhet från branschen hos projektledaren underlättar mycket i diskussionerna med företagen.
- Se till att budgeten (i ansökan) innehåller en relevant projektorganisation så att alla, både företag och projektägare, får ut så mycket som möjligt av projektet.

