

Vi förändrar arbetsmarknaden

Slutrapport

Uppgifter om projektet

Namn på projektet	FöretagsLyftet i Väst	Startdatum	2015-09-01
Kontaktperson för projektet	Ewa Ekman	Slutdatum	2018-05-31
Telefonnummer	031-760 3493		
E-post	ewa.ekman@gtc.com		

Syftet med en slutrapportering är att skapa en enhetlig struktur för insamling av information om projektet i sin helhet och ska bidra till lärande. Slutrapporten ska också underlätta spridning av resultat och metoder från Socialfondsprojekt i Sverige. I slutrapporten ombeds ni därför beskriva uppnådda resultat samt redogöra för ett antal centrala delar i projektets genomförande.

Under varje rubrik finns en inledande text om avsnittets innehåll. Det är viktigt att slutrapporten bygger på en diskuterande redogörelse.

Sammanfattning

Sammanfattningen kommer att användas av ESF-rådet i olika sammanhang. Lägg därför stor vikt vid att få en så rättvisande sammanfattning som möjligt

Projekt FöretagsLyftet i Väst är ett kompetensutvecklingsprojekt som riktar sig till små och medelstora företag främst till medarbetare inom Tillverkningsindustrin i VG regionen samt Halland som via denna samverkan erbjuds möjlighet att skapa Vinn-vinn situationer som stärker regionen. Projekt FöretagsLyftet i Väst bygger på erfarenheterna från det tidigare projektet Industrikompetens i Väst, IKIV samt MedVind. Det vi sett och tagit med oss från tidigare projekt är att Små och medelstora företag ligger många år efter de större industriföretagen i Sverige vad gäller det egna långsiktiga arbetet inom kompetensförsörjningsprocessen samt inom jämställdhet, de har alla gemensamt att de har svårt att få loss sin produktionspersonal för kompetensutvecklingsinsatser. Dessa insikter skapade nya tankar och idéer vilka implementerades i projekt FöretagsLyftet i Väst Projektet har arbetat via 4 processer som beskrivs nedan för att stärka det långsiktiga arbetet inom kompetensförsörjningsprocessen i syfte att stärka små och medelstora företags konkurrensförmåga.

Strategisk kompetensförsörjning

Vilken kompetens vi har idag och vilken kompetens vi behöver i framtiden blir resultatet av vårt arbete med strategisk kompetensförsörjning. När vi lärt oss arbeta med kompetensanalyser i vårt strategiska arbete kan vi hantera kommande förändringar och utmaningar. Vår träning, vårt lärande och vår förmåga att nå målen och få en långsiktig utveckling kommer att bli bättre!

Effektiva lärformer med syfte att nå produktionspersonal

Med hjälp av t.ex. distansutbildningar, IT-verktyg och validering erbjuds kompetensutveckling som är effektiv men inte begränsad i tid och fysisk plats. De mest effektiva lärformer är de som passar företagets och individens plan. Genom för- och efterarbete samt chefsinvolvering leder de sedan till organisationsförbättringar

Jämställdhet

Kompetenshöjande insatser ska komma både kvinnor och män till del och kompetensbehov ska analyseras ur jämställdhetsperspektiv. Deltagande företag får stöd i att arbeta strategiskt med sitt jämställdhetsarbete och att till exempel att skriva en aktuell jämställdhetsplan som stödjer företagets vision och gör det konkurrenskraftigt in i framtiden.

Kurser/Utbildningsinsatser

Vilka typer av aktiviteter som ska genomföras av projektet styrs av de medverkande företagets utvecklings- och kompetensbehov. Oavsett om det handlar om en generell utbildning för flera företag eller en specialanpassad kurs, ska alla aktiviteter genomsyras av lärmeter som ger största möjliga effekt. Eftersom vi är måna om goda resultat av våra utbildningar kvalitetssäkrar vi alltid alla anlitade leverantörer.

Kvalitet samt Kostnadseffektivitet har genomsyrat projektet, 98,5 % av deltagarna på projektets aktiviteter har varit nöjda, att våra resultat är så goda beror på en kvalitetssäkrad upphandlingsprocess. En strävan för projektet har varit att investera så mycket pengar som möjligt i utbildningar. Genom kostnadseffektivitet och samverkan har fler företag fått möjlighet att delta med sina medarbetare. Särskilt viktigt har detta varit för de mindre företagen som deltagit i projektet

Projektet har genomfört 896 utbildningar varav 180 av dessa är unika, kompetensutvecklat ca 7 229 individer varav 2322 är unika.

Projektidé och förväntade resultat

Redogör för projektets syfte och övergripande projektmål, delmål och avsedda förväntade resultat. Har syfte, mål och målgrupp förändrats under projektiden? Varför i sådana fall? Hur många kvinnor och män har deltagit i projektet?

Bakgrund

Grunden för ansökan är en fortsatt utveckling av Göteborgs Tekniska College AB som Intermediär med uppdrag att verka för att regionens företag inom tillverkning skall stå rätt rustade med kompetenta medarbetare och kunna konkurrera på en global marknad. Vi avsåg att bygga vidare på våra två mycket lyckade kompetensutvecklingsprojekt (IKIV 2010-2012 och MEDVIND 2012-2014) som totalt har kompetensutvecklat ca: 20 000 personer från ett trettiotal små- och stora företag inom en stor bredd av kompetensområden. Spelplanen för dessa företag fortsätter att präglas av överkapacitet, stor konjunkturkänslighet, global konkurrensutsättning där utveckling och produktion av produkter på kort tid kan flyttas mellan kontinenter. Teknikutvecklingen fortsätter med snabb fart och nya kompetensbehov uppstår ständigt för en målgrupp som är lojal mot sin arbetsgivare och trogen sin arbetsplats men inte alltid har den högsta utbildningsnivån eller har sin skolutbildning långt tillbaka i tiden. För att få medarbetarna och företagen i den västsvenska tillverkningsindustrin att kunna konkurrera och nå sina mål samt att långsiktigt trygga sysselsättningen så krävs fortsatta satsningar på upprättandet av långsiktiga planer och genomförande av de deltagande företagets strategiska kompetensutveckling.

Projektet har arbetat via fyra processer - Strategisk kompetensförsörjning, Effektiva lärformer, Jämställdhet och Utbildningar för att stärka och möjliggöra kompetensförsörjningsprocessen på alla nivåer, vilka beskrivs nedan.

Strategisk Kompetensförsörjning

Vår avsikt var att upprätta långsiktiga planer för de deltagande företagets strategiska kompetensförsörjning vilket innebär att vi med högre träffsäkerhet ska kunna genomföra kompetensutveckling för anställda i företagen. Företagen kommer tydligare kunna berätta vilken

kompetens de har och vad de behöver samtidigt som arbetskraften står bättre rustad! Vi avsåg att genomföra en kartläggning av dessa företags kompetensbehov. Projektet avsåg att utveckla metoder och arbetssätt med samarbetsföretagen och sprida det till nya företag inom VGR och Hallandsregionen. Den regionala planen för Västsverige framhåller vikten av att små och medelstora företag arbetar strategiskt med sin kompetensförsörjning. En strategisk kompetensförsörjningsprocess innebär tillgång till en individuell utbildningsplan samt en dokumentation av vilka kompetenser man har, respektive saknar (gapanalys) för att möjliggöra en systematik i det livslånga lärandet. Projektet har erbjudit aktiviteter till ca 55 företag med ca 3 300 medarbetare ca 842 kvinnor och ca 2500 män

Göteborgs Tekniska College har ett utvecklat arbetssätt som uppfyller diplomering av kompetensförsörjning från Business Region Göteborg enligt "Ledningssystem för kompetenscertifiering", SS 62 40 70, vi har samarbetat med det tidigare ESF- projektet Avanto som har jobbat med detta hos sina samverkansföretag i tidigare projekt och vi har för avsikt att använda oss av de erfarenheterna. GTC arbetar ihop med- och ägs av stora företag (Volvo bl. a) med stora HR-avdelningar som arbetar med dessa frågor, vi är även verksamma i nätverk med andra utbildningsanordnare som har erfarenhet inom området.

I tidigare ESF- projekt som vi på GTC har genomfört har vi sett bristen på systematiska arbetssätt inom ex kartläggning av kompetensbehov,

Vi har tillsammans med 38 medsökande företag undersökt behov av kompetensförsörjning som följer i spåren av t ex ökad globalisering och en allt snabbare teknisk utveckling. Av de undersökta västsvenska företag som deltagit i ansökningsarbetet säger sig 25 stycken ha en systematisk kompetensförsörjningsprocess medan 13 företag saknar ett systematiskt arbetssätt. Ledningen har fått svara på vilka utmaningar man står inför för att bibehålla/utveckla sin konkurrenskraft på kort sikt (1-2 år) och på lång sikt (3-5 år). Vi har ställt frågan till respektive företagsledning vilka utmaningar står deras medarbetare inför för att bibehålla/utveckla sin anställningsbarhet på kort sikt (1-2 år) och på lång sikt (3-5 år), se bilaga 1 Rapport Strategisk Kompetensförsörjning

Effektiva lärförmer

I våra tidigare kompetensprojekt IKIV och MedVind identifierade vi att lärande och produktion ska kunna ske samtidigt. Produktionen måste rulla och personalen måste vara på plats. Att följa utbildning på plats i ett klassrum hos en leverantör kan inte vara den enda möjligheten i framtiden att ta till sig nya kunskaper. Därför har projektet lagt fokus på att utveckla effektiva lärförmer som passar målgruppen men också företagets förutsättningar där lärande och produktion kan ske i samklang. Lärare behöver flyttas ut till arbetsplatsen, metoder och IT-verktyg behöver utvecklas och anpassas efter produktionens verklighet, allt för att möjliggöra lärandet. Alternativa lärmiljöer och lärförmer behövde utvecklas, exempelvis simulerade miljöer, utbildning med hjälp av coachande verksamhet, utbildningar som är flexibla i tid och plats etc. Metoder och verktyg ska spridas till Halland.

I en tid då många tillverkningsföretag har hög tillverkningsstakt och omfattande produktion är det svårt att hitta tid för kompetensutveckling. Vi är övertygade att dessa typer av lärförmer är framtiden för tillverkningsindustrin om de som företag ska hänga med i den snabba förändringstakten samt vara attraktiva på arbetsmarknaden. Projektet avsåg även att lägga fokus på "Return of Investment" vad gäller utbildningsinsatser, att rätt person får rätt kompetens av rätt anledning. Projektet tog fram en metod vi valt att kalla Före-Under-Efter (40-20-40). Här nämns vikten av att utbildningsinsatser kopplas till företagets övergripande mål, att personalen är informerad och inkluderad, att det finns avsatt tid och andra resurser för insatserna samt för uppföljning, och slutligen att deltagare får öva i verksamheten under och efter utbildning (gärna genom att först genomföra en pilot och sedan utöka). Vi anser att många av de effektiva lärförmer vi erbjudit i projektet väl uppfyller dessa krav. se bilaga 2 Rapport Effektiva Lärförmer

Jämställdhet

Innan projektstart syntes ett behov av ökat stöd på jämställdhetsområdet. Den manliga dominansen inom tillverkningssektorn var och är stor samtidigt som det efterfrågas kompetent arbetskraft och i synnerhet kvinnor. Företagslyftet i Väst har därför velat bistå med kunskap och verktyg inom området för att förändra den här situationen. Intentionen har varit att kompetenshöjande insatser skulle komma både kvinnor och män till del, att kompetensbehov skulle analyseras ur jämställdhetsperspektiv samt att projektet skulle bidra till att minska könssegregeringen på den svenska arbetsmarknaden.

Jämställdhetsintegrering är en strategi för att införliva jämställdhetsperspektiv i ordinarie styrsystem och verksamhet. Att jämställdhetsperspektiv beaktas när planering görs och beslut fattas samt att det finns en konsekvensanalys om hur någonting påverkar människor ur könsperspektiv. Jämställdhetsintegrering betyder dock inte att jämställdhet inte ska eller bör lyftas som ett särskilt område, eller som i projektets fall, som en process. Nej, tvärtom visar erfarenhet att svårigheten med jämställdhetsintegrering kan vara om det finns uppfattning av att jämställdhet nästan bara av sig själv ska komma in i ordinarie system, utan att något görs.

Jämställdhet kan då i värsta fall tendera att försvinna i integreringens namn.

Företagslyftet i Väst har försökt att minimera att det ska ske genom att ha en person som särskilt ansvarar för frågorna samtidigt som jämställdhet och icke-diskriminering kontinuerligt kombineras med effektiva lärformer, strategisk kompetensförsörjning och utbildningar.

Sedan 1994 har lagen krävt att arbetsgivaren (först de med fler än 9 anställda och sedan de med fler än 25 anställda) kontinuerligt (först varje år, senare vart tredje år) skriver en Jämställdhetsplan.

En plan som visar hur arbetsgivaren arbetar med aktiva åtgärder kring Arbetsförhållande,

Möjlighet att förena föräldraskap och förvärvsarbete, Motverka och förebygga trakasserier, Jämn könsfördelning, Att kompetensutveckling kommer både kvinnor och män till del, Att möjliggöra för både kvinnor och män att söka lediga anställningar samt att kartlägga och motverka osakliga löneskillnader. se bilaga 3 Rapport Jämställdhet

Utbildningar

Genom att upprätta långsiktiga planer för de deltagande företagens strategiska

kompetensförsörjning enligt GTC-modellen (enl. Ledningssystem för kompetenscertifiering", SS 62 40 70) kommer vi med högre träffsäkerhet kunna genomföra kompetensutveckling för anställda i företagen. Kartläggning av kompetensbehov utefter företagens och individen mål skall ligga till grund för aktiviteter som skall genomföras av projektet. Vilka typer av aktiviteter som ska genomföras av projektet styrs av de medverkande företagens utvecklings- och kompetensbehov.

Oavsett om det handlar om en generell utbildning för flera företag eller en specialanpassad kurs, ska alla aktiviteter genomsyras av lärmeter som ger största möjliga effekt. Eftersom vi är måna om goda resultat av våra utbildningar kvalitetssäkrar vi alltid alla anlitade leverantörer.

Genom att företagen "ansöker" om en insats via en framtagen blankett som lägger grunden för ökade effekter av insatser där företagen får beskriva syfte med aktiviteten samt effekter för företag och individ.

Ett identifierat problem i våra tidigare projekt är att små & medelstora företag själva har svårt att skapa hela kurstillfällen för att tillhandahålla kompetensutveckling för sin personal då de sällan eller aldrig har den möjligheten då man inte kan avvara sin personal eftersom produktionen alltid går först, detta betyder inte att de inte har behov av kompetensutveckling. Projektets inriktning är att arbeta med tillverkande företag då de som oftast har likvärdiga behov av kompetensutveckling. Projektets avsikt är att fungera som en "Hub" eller som en Intermediär för att samordna utbildningsaktivitet vilket möjliggör att flera företag kan skicka några få vid flera tillfällen på utbildning för att på så sätt tillgodose individens kompetensbehov

Påverkan och genomslag

Individnivå

Deltagarna har fått ökade kunskaper och nya färdigheter. – Insikt – "aha". De har genom att kurserna erbjuds i samverkan erhållit möjlighet till erfarenhetsutbyte då de träffat deltagare med

samma eller likvärdiga arbetsuppgifter, deltagarna har fått stärkt självkänsla och större trygghet vad gäller egna arbetsuppgifter. Individerna har fått en ökad teamkänsla genom ökad delaktighet. Projektet har följt upp effekten på Individnivå genom att deltagaren har fått svara på två frågor i kursvärderingen- ökad anställningsbarhet samt ökad kompetens för sina arbetsuppgifter

Ett av projektets mål har varit att 95 % av deltagarna ska vara nöjda med utbildningen. För att säkerställa att utbildningarna har hållit hög kvalitet har därför en kursvärdering delats ut i samband med samtliga utbildningars avslutande vilket gör att vi har ett trovärdigt resultat vad gäller projektets nöjdhets mål. I kursvärderingarna har nöjdhetsgraden formulerats i frågan "skulle du rekommendera kursen till en kollega?". Resultaten visade att 98,5 % av deltagarna skulle göra det vilket visar att rätt insats till rätt person är genomförd.

Frågan om vilket genomslag projektet har haft hos de deltagande företagen har varit ett av projektutvärderarens undersökningsområden. I sin rapport beskriver de bl.a.

Att flera medarbetare från ett och samma företag har tagit del av samma utbildningar

Har lett till att den samlade kompetensen i företaget har höjts. En gemensam bas har skapats vilket har gett högre säkerhet, förståelse och implementeringssmidighet. För den enskilde ledaren och medarbetaren har insatserna bland annat gett kompetensbredd, fördjupning, ökad trygghet i arbetsroll samt stärkt självkänsla. Mervärden på individnivå handlar också om ökad anställningsbarhet, validering av kompetens, fler arbetsuppgifter, avancemang och trivsel. Vissa av de intervjuade uppger att det för en del medarbetare har varit ett stort steg att våga kompetensutveckla sig. Se Bilaga 4 Följeforskarens Rapport

Organisationsnivå

När projektet startade befann sig företaget på olika nivåer vad gäller det strategiska arbetet, en del hade inte kommit igång medan andra hade kommit en bit på vägen, det vi ser att projektet påverkat är att oavsett vilken nivå de befann sig så har många fått ett nytt "tänk". Något företag var kanske inte redo att starta sin strategiska resa men fick ändå chansen att via kompetensutvecklingsinsatser bredda sitt kunnande och sin kompetens inom områden som var viktiga för dem vilket stärkte deras konkurrensförmåga.

Hos många företag har vi fått upp frågan om det långsiktiga och strategiska arbetet vad gäller Kompetensutvecklingsfrågor på agendan både på kort och lång sikt.

Vi är mycket nöjda med arbetet inom jämställdhet, flera företag har verkligen utvecklat sitt arbete. De har fått ny kunskap som möjliggör att de även framåt ska kunna komma att arbeta mer integrerat med perspektiv kring kön och icke-diskriminering. Att de framåt kan fortsätta att skapa trygga och säkra lokaler och miljöer som uppmuntrar till innovationer. Det har varit en framgångsfaktor att ha direkt kontakt med företagen och att vara så mycket ute hos dem. Det har i sig skapat engagemang för frågorna och företagen har själva sagt att det varit väldigt viktigt och gjort att de ändå prioriterat frågorna i deras hektiska vardag. Nätverk och erfarenhetsutbyte är en framgångsfaktor. Det finns inget som slår att få höra hur andra arbetar konkret med en fråga och vad de har lärt sig under vägen. Andra framgångsfaktorer är en generell öppenhet inför nya frågeställningar, att ledningen prioriterat frågorna samt att företagen har satsat av sin egen tid.

När det gäller processen Effektiva lärformer så tycker majoriteten av företagen att dessa lärformer är framtiden för tillverkningsindustrin om de som företag ska hänga med i den snabba förändringstakten samt vara attraktiva på arbetsmarknaden, dessutom har att ett antal egenskaper framträtt som enligt företagen leder till att lärformer blir effektiva. Deltagande företag inser också vikten av att utbildningsinsatserna kopplas till företagets övergripande mål, att personalen är informerad och inkluderad, att det finns avsatt tid och andra resurser för insatserna samt för uppföljning, och slutligen att deltagare får öva i verksamheten under och efter utbildning. Frågan om vilket genomslag projektet har haft hos de deltagande företagen har varit ett av projektutvärderarens undersökningsområden. I sin rapport beskriver de bl.a.

Flera av företagen uppger att de genom projektet även fått upp ögonen för nya behov under

projektets gång, inte minst gäller detta för jämställdhetsområdet, HR- samt strategiska kompetensförsörjningsprocesser. Projektet har möjliggjort för medarbetare att delta i kompetensinsatser som annars inte funnits resurser till. Det faktum att företagen själva kunnat påverka utbildningarnas upplägg, att de kunnat förlägga utbildningarna på den egna arbetsplatsen och ibland tillsammans med andra företag har stärkt möjligheterna att kunna ta del av kompetensinsatserna. Stödet genom coaching och nya metoder och verktyg ges också som exempel på mervärden. Några företag uppger också att de har haft möjlighet att utveckla och pröva effektiva lärförmer i samverkan.

Strukturnivå

Göteborgs Tekniska College har som projektägare genomfört tre projekt samt en förstudie under en 8 års period där man säkrat arbetssätt, byggt relationer samt skapat nya nätverk i en kompetent väl inarbetad organisation. Göteborgs Tekniska College kommer att ha en stor roll som intermediär tillsammans med producerande företag i Västra Götaland inom olika kompetensutvecklings sammanhang. Via samverkan med IUC Halland har projektägaren vidgat sitt nätverk och fått nya erfarenheter vilket breddat projektets arbetssätt.

Projektet har varit en möjliggörare och satt frågan om kompetensutveckling på många företags agendor genom att arbeta med företagens Strategiska och långsiktiga utmaningar via processen Strategisk Kompetensförsörjning för ökad förståelse av en kontinuerlig kompetensutveckling av hela verksamheten

Projektet har utökat sin "verktygslåda" med effektiva lärmeter för att kunna möta målgrupper med svårigheter att komma ifrån sin arbetsplats vilket vi tror på sikt kan öka kompetens och konkurrenskraften hos företagen.

Då kurser många gånger skett i samverkan mellan ett flertal företag så har nya nätverk skapats och erfarenheter har utbytts.

Projektets resultat, mål och indikatorer

Beskriv projektets faktiska resultat i förhållande till den ursprungliga planeringen. Redogör kvantitativt och kvalitativt för t. ex. nya kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer och arbetssätt. Hur har projektverksamheten arbetat för att säkerställa deltagande på lika villkor för kvinnor och män?

"Projektets mål är att stärka kompetens och konkurrenskraft hos deltagande verksamheter och alla dess medarbetare genom strategisk kompetensförsörjning, jämställdhet och effektiva lärförmer."

Projektets mål

80 % av deltagande företag skall ha utvecklat sina strategiska kompetensförsörjnings Processer

96 % av medarbetarna som deltagit i kompetensinsatser är nöjda med aktiviteten

85 % av medarbetarna som deltagit i kompetensinsatser har stärkt sin kompetens inom sin yrkesroll

7000 medarbetare har deltagit i en eller flera kompetensinsatser (varav 20 % kvinnor, 80 % män)

80 % av deltagande företag skall ha utvecklat sitt jämställdhetsarbete

80 % av deltagande företag med lagkrav på jämställdhetsplan har en plan

30 genomförda insatser för effektiva och anpassade lärförmer har genomförts

Utfall bifoga bilagor synliggöra indikatorer

Deltagande företag skall ha utvecklat sina strategiska kompetensförsörjnings Processer

Mål 80 %

Utfall 95,9 %

Medarbetarna som deltagit i kompetensinsatser är nöjda med aktiviteten

Mål 96 %

Utfall 98,5 %

Medarbetarna som deltagit i kompetensinsatser har stärkt sin kompetens inom sin yrkesroll

Mål 85 %

Utfall 93 %

7000 medarbetare har deltagit i en eller flera kompetensinsatser (varav 20 % kvinnor, 80 % män)

Mål 7000 pers

Utfall 7217 pers

av dessa var 73 % män och 27 % kvinnor

Deltagande företag skall ha utvecklat sitt jämställdhetsarbete

Mål 80 %

Utfall 73%

Deltagande företag med lagkrav på jämställdhetsplan har en plan

Mål 80 %

Utfall 60 %

30 genomförda insatser för effektiva och anpassade lärformer har genomförts

Mål 30 st

Utfall 108 st

Redogörande av utfall

Projektet har haft 7 mål att arbeta efter av dessa är 5 uppfyllda, de mål som vi inte till fullo lyckats att nå är våra jämställdhetsmål dock är vi mycket nöjda med den insats som är gjord. Målen var högt ställda från början men med facit i hand så ser vi att den ambitionen som vi hade på vår konsult inte var rimliga. Det arbete som är genomfört 160 företagsbesök från Laholm i söder till Trollhättan i norr för att diskutera en förändring inom ett område som av de flesta företag inte är en prioritering. En stor påverkan på vår genusexperts insats är också den lagändring som gjordes under projektet, från att lagkravet varit att företag över ett visst antal anställda skulle ha en jämställdhetsplan (vårt mål) till att de sju diskrimineringsgrunderna dock valde vi ändå att fortsätta med jämställdhetsplanerna med en viss breddning för att även täcka in de sju diskrimineringsgrunderna.

Projektets mål om att stärka företags konkurrenskraft och lönsamhet är det svårt att på kort sikt under pågående projekt bedöma huruvida jämställdhetsprocessen bidragit till det. Samtidigt kan man se att företagen ökat sin medvetenhet om hur viktig kommunikation är med omvärlden (utbildningar, kunder och eventuella potentiella nya medarbetare), att de fått nya insikter om hur viktigt det är att skapa moderna, trygga lokaler och miljöer, att de måste bli bättre på att visa potentiella medarbetare att deras arbetsplats inte bara "accepterar" till exempel kvinnor som kollegor, utan att de driver på och visar på hur viktigt det är med blandade arbetsteam vare sig det handlar om kön, ålder, utbildningar eller födelseland och det på alla funktioner och nivåer. I nätverken har man diskuterat bilder och kommunikation och man har haft exempel där ett "modernare" förhållningsätt kring vilka bilder som används i rekryteringsannonser direkt faktiskt skapat bredare rekryteringsunderlag. Och det är precis det som många företag behöver. Ett par företag har sett över hur deras hemsida ser ut med tanke på representation, de har bytt ut bilder så att företaget speglar både hur det ser ut idag men också hur de vill att deras företag ska se om ett par år. Flera företag har under tiden för projektet anställt kvinnor i vissa positioner där det tidigare enbart arbetat män. Flera företag har också ställt mer press på rekryteringsfirmor att också ta fram kandidater av underrepresenterat kön.

När det gäller projektets mål att 7000 individer skall få en kompetensutvecklingsinsats så är projektet nöjda att ca 7 300 personer har genomfört någon form av insats via projektet det som är anmärkningsvärt är att det totala antalet anställda hos deltagande företag är ca 3300 personer. Vad gäller projektets högt ställda mål med att 96 % av dem som gått en aktivitet skall vara nöjda så har projektet överträffat alla förväntningar 98,5 % kan rekommendera insatsen till en kollega vilket innebär att projektet har genomfört en upphandling med rätt innehåll till rätt målgrupp.

Projektet har fortsatt att utveckla erbjudanden inom flexibla/effektiva lärformer 108 genomförda insatser är gjorda med ett positivt resultat. Även om projektet lyckats nå målen inom Strategisk kompetensförsörjning så skulle ett önskvärt läge vara att man om några år kunde mäta effekterna

av gjorda insatser då 2 år är för kort tid för att göra den analysen.

Redogörelse för Projektets effektmål redovisas i Bilaga 4 Följeforskarens Rapport

Lärande

Internt

När det gäller arbete med små-medelstora företag så har projektet lärt att det finns en hel del svårigheter, jämför man små och medelstora företag med Sveriges stora företag som ligger i framkant ex Volvo, AB Volvo och Ericson som ligger i framkant så ligger man generellt 10-12 år efter så frågeställningarna är så olika beroende på vilket företag man möter och deras behov av stöd

De har alltid fokus på sin produktion har heller inte en överbemanning för att kunna erbjuda sin personal kompetensutveckling. För att hjälpa företagen till stärkt konkurrenskraft har vi erbjudit mer flexibla lösningar ex online aktiviteter eller andra insatser som har mindre påverkan på företagen ex att insatsen genomförs hos kund för att minska ex restider. Det har varit av största vikt att vara tydlig i kommunikationen mellan projekt och företag, att inte enbart kommunicera på ett sätt utan att använda fler kommunikationsvägar ex sms, mail, hemsida samt flertalet personliga möten. Många gånger så är det så att ex VD har fått ärva sin plats ex i ett familjeföretag eller att företaget blivit uppköpt och någon sätter sig själv på VD position utan att ha kompetens eller förståelse för vad det innebär att driva ett företag framåt eller förstå vikten av strategiskt arbete både vad gäller planer samt arbetet med att skapa en attraktiv arbetsplats vilket är oerhört viktigt för dessa företag då de många gånger har svårt att rekrytera personal med rätt kompetens är det viktigt att de inte tappar kompetensen till ett annat företag som har ett bättre erbjudande.

I detta projekt har vi samverkat med IUC Halland och haft delprojektledare som ansvarat för att driva projektets arbete i Hallandsregionen med ca 20 företag, för att säkerställa att alla företag i projektet får samma förutsättningar så måste man ha täta avstämningar samt att vi som projektägare auskulterar delprojektledaren vid företagsbesök. I detta projekt har vi som projektägare tagit ett totalansvar för budget, mål samt medfinansieringstimmar. I kommande projekt kommer vi att bryta ner dessa områden så att varje region ansvar och redogör för sina egna utfall. Dessa delprojektledare har arbetat viss del av sin tjänst i projektet vilket gör att det blir enkelt att prioritera andra arbetsområden och projektets arbete kommer lite skymundan, även projektgruppen har haft personer som arbetat viss del av sin tjänst i projektet vilket gör att projektledaren får svårare att styra projektet i rätt riktning, ett önskat läge är att alla som arbetar i ett ESF finansierat projekt arbetar 100 % för bästa effekt.

När vi i analys & planeringsfas skulle sätta projektets mål så bjöds Följeforskare, genusvetare samt ESF Handläggare in för att säkerställa projektets mål och indikatorer vilket har påverkat projektets arbete positivt.

Externt

Utbilda deltagande företags ledningsgrupper inom Return of investment, ROI för att underlätta arbetet med organisationsutveckling och kompetensutveckling mer långsiktigt och strategiskt. Skriva bindande avtal med både kunder och leverantörer, med kunder för att tydliggöra vad som förväntas av dem som aktörer i ett ESF projekt ex bidra till utveckling inom tillgänglighet och jämställdhet, med leverantörer för att säkerställa ex avbokningsregler och deras skyldighet att sprida information till kursdeltagare EU finansierad utbildning.

Beskriv projektets huvudsakliga arbetssätt och kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som användes. Vad var det som gjorde skillnad, vad ledde fram till det önskade resultatet? Beskriv eventuellt nya metoder eller material som tagits fram i projektet.

Då vi sedan tidigare har genomfört tre ESF Projekt har vi tagit med oss de arbetssätt som fungerat mycket bra, ett av arbetssätten vi tog med oss var hur företagen kan få genomfört en

kompetensutvecklingsaktivitet. I projektstarten samlade projektet in ett behov från deltagande företag genom att de fick fylla i en behovsblankett det har även genomförts en kartläggning av företagets kompetensbehov via processen Strategisk Kompetensförsörjning för att projektet skulle få en överblick av deras totala behov. För att en aktivitet sedan skulle genomföras krävdes en formell ansökan, detta gjordes för att vi med säkerhet skulle veta att företaget hade möjlighet att genomföra aktiviteten vad gäller frigörande av personal och att aktiviteten låg rätt i tid. Denna ansökan gjordes på en blankett som förtydligade

- Aktivitet som efterfrågades
- Innehåll/kravspecifikation i den efterfrågade aktiviteten
- Antal personer som behövde kompetensutveckling, fördelat på män/kvinnor
- När i tiden det var lämpligt att genomföra aktiviteten
- Om det finns ett önskemål om ett mer effektivt genomförande (ex online, kvällar, halvdagar)
- Om det fanns önskemål om någon egen leverantör (som fick vara med i konkurrensutsättning)
- De fick beskriva syfte med aktiviteten, vilka effekter aktiviteten har på Individ och företag
- Vem på företaget som var kontaktperson för uppdraget, för att underlätta för leverantör om frågor finns kring uppdraget

Anbudsförfrågan skickades därefter ut till ett antal leverantörer (i de flesta fall fler än 3) för att på så sätt få bästa kvalitet till bästa möjliga pris. Svarstid på offertförfrågan låg som regel på 7 dagar vilket gjorde att projektet hade mkt korta ledtider från förfrågan till ett möjligt genomförande av aktivitet. Val av leverantör gjordes på veckoliga upphandlingsmöten av projektledare och projektkoordinator i en del fall även tillsammans med kund. Vald leverantör kopplades ihop med kund för att på bästa sätt planera innehåll och genomförande. Projektet har i de flesta fall önskat att aktivitet genomföres i våra egna lokaler då vi på ett enkelt sätt kan följa aktiviteten samt hålla nere kostnaden. Samtliga kurser avslutas med en utvärdering för att redogöra både leverantörs prestation samt deltagarens egen insats.

Processen har bidragit till en kvalitetssäkring av arbetet. Kvalitetssäkringen började med ett noggrant upphandlingsförfarande, bibehölls genom nära kontakt med deltagande företag och vald leverantör genom hela processen till avslutat aktivitet.

En annan framgångsfaktor i FöretagsLyftet i Väst har varit vår hemsida www.foretagslyftetivast.se där vi på en flik har haft efterfrågade utbildningar, I många fall så har små och medelstora företag inte behov av insatser för mer än 2-3 personer, i dessa fall har företagen kunnat registrera sitt intresse på efterfrågade utbildningar vilket gjort att vi på ett mycket tydligt sätt kunnat se om det finns ett tillräckligt stort intresse för att kunna upphandla en för deras räkning alternativt starta ett nytt kurstillfälle

Ytterligare en funktion som i tidigare projekt underlättat projektets administration är det bokningssystem som har används både i detta projekt samt i de tidigare projekten.

Bokningssystemet har synliggjort projektets erbjudande och aktiviteter vilket varit en förutsättning för att kunna erbjuda små och medelstora företag en samordnad insats. Systemet har en ESF anpassning där vi kan ta ut statistik och rapporter av olika slag inkl. ekonomiska rapporter som har underlättat i budgetarbetet. Bokningar av kursplatser och andra aktiviteter har deltagande företag själva ombesörjt. De har haft möjligheter att själva ta ut vissa rapporter som visar på vilka aktiviteter de gjort samt vem som genomgått kompetensutveckling.

Arbetsätt som gjort skillnad

60 % av projektorganisationen har varit med i tidigare 2 projekt vilket inneburit att v tillsammans har förfinat väl fungerande arbetsätt och metoder samtidigt som vi har skapat nya. En erfaren projektorganisation gör skillnad. Då flertalet har erfarenheter av att arbeta enligt ESF regler så har projektet anpassat arbetsätt, system och underlag för att möta ESFs krav på redovisning

vilket gjort att administrationen har minskat.

Ett ESF anpassat bokningssystem som vi tillsammans med leverantören har utvecklat under 2 projekt synliggör projektets erbjudanden, förenklar bokningar samt minimerar administrationen kring redovisning till ESF, detta bokningssystem är i särklass vårt bästa tips till andra projekt för att skapa ordning & reda samt för att underlätta både daglig administrations samt redovisning. Modellen för Strategisk Kompetensförsörjning, att tillsammans med företagen skapa ett nuläge att utgå ifrån i det fortsatta arbetet, erbjuda en verktygslåda med olika "mallar" som företagen kan starta med för att ev. göra Anpassningar utefter egna behov gör att man snabbt kommer igång, de mallar som erbjudits har varit Vision/mission/affärsidé, Omvärldsanalys, Swotanalys, Mål, Hinderanalys, Kompetensmatris, karriär/ersättningsplanering, Kompetensförsörjningsplan samt Utbildningsplan. Utöver dessa mallar har projektet även erbjudit mallar för CV samt utvecklingssamtal. En viktig del för projektet var att kunna mäta skillnaden mellan startläget och läget vid projektslut är en förutsättning för att kunna analysera om man haft någon rörelse vilket kan göras med ett enkelt förutbestämt frågeformulär.

Att tidigt upphandla en Genusexpert som kan stötta vid framtagning av mål för jämställdhetsarbetet, den största effekten har vi sett vid personliga besök ute hos företagen. Om möjligt skapa nätverk för att ytterligare bredda erfarenhetsutbytet samtidigt som man kan kommunicera med fler samtidigt.

Efterfrågade utbildningar, Då små och medelstora företag sällan själva har ett så stort behov att de kan inhandla en "egen" aktivitet så har projektet upprättat en sida där man samlar samtliga företags intresseanmälningar för att på så sätt synliggöra ett gemensamt behov som resulterar i en upphandling eller ny aktivitet. Efterfrågade utbildningar är en del av FöretagsLyftet i Västs hemsida www.foretagslyftetivast.se

Behovsanpassade aktiviteter, gör inget som de inte frågar efter! Vi gjorde en behovsanalys initialt med varje företag dock förändras behoven fort vilket gör att det man initialt inte behövde längre är aktuellt, låt deltagande företag skicka in sina behov via en förfrågan som antingen hamnar som en bokningsbar kurs alternativt kan den behöva samla på sig fler intressenter vilket den kan göra på Efterfrågade utbildningar (beskriv i punkten ovan), detta betyder att företaget har planerat in ett genomförande och har avsatt tid.

När det gäller kommunikation så finns det några vägar som vi funnit framgångsrika. Skapa en enkel användarvänlig hemsida där all information finns på ett ställe, projektets deltagare & leverantörer skall med hjälp av informationen/rutinerna kunna vara "självgående". Skapa veckoliga nyhetsbrev där projektets erbjudande tydliggörs samt aktuell information.

Kommunikation via sms samt direktriktade mail till projektets kontaktpersoner är några alternativ. Ett stort behov hos våra företag har varit Lean, projektet erbjöd därför en möjlighet att delta i ett Leannätverk där de erbjöds 7 teoridagar samt 10 halvdagar coaching på plats hos respektive företag, enligt utvärdering så är alla som deltagit väldigt nöjda med upplägget både teori och praktik samt möjlighet att dela erfarenheter med andra företag.

Projektet har även vid upphandlingsförfarandet utmanat leverantörer till egen utveckling genom att projektet ställer krav om ex flexibla lösningar samt kravet om att om insats kan jämställdhets integreras så är det meriterande vilket väcker tankar! Vi har i efterhand fått erkännande från leverantörer som tackar för utveckling av sin verksamhet. Vi har skrivit samarbetsavtal med 64 leverantörer som reglerar samverkan mellan projekt och leverantör vilket tydliggör våra krav före- under samt efter en utbildningsinsats. Arbetsgrupper/mötesstruktur

Operativ projektgrupp träffas 1 ggn vecka

Den operativa projektgruppen har bestått av projektledaren Mats Kilander, projektkoordinatorn Noomi Bergström samt representant (har bytts ut under tiden) IUC Halland. Gruppen har på direktiv från styrgruppen lett, organiserat och genomfört projektets aktiviteter

Projektgrupp träffas 1 ggn mån

Projektgruppen har bestått av projektledaren Mats Kilander, projektkoordinatorn Noomi

Bergström, projektadministratörerna Karin Larsson, processansvarig Strategisk Kompetensförsörjning Ulf Johansson, Genus expert Lisa Lindén, pedagogisk utvecklare Erica Blom samt representant (har bytts ut under tiden) IUC Halland. Gruppens funktion är att följa upp projektets aktiviteter samt sprida erfarenheter. Projektgruppen träffades en gång i månaden för att styra projektet mot uppsatta mål och genomföra projektets handlingsplan, tittat kort på innevarande period för att sedan styra blicken framåt, delger varandra information från våra olika ansvarsområden prioriterar/ fattar beslut och driver projektet framåt

Upphandlingsmöte träffas 1 ggn vecka

Projektledare samt projektkoordinator ser över inkomna förfrågningar från deltagande företag samt anbud från leverantörer.

Projektledaren drev och koordinerade insatser, hade budgetansvar, sammankallade till möten, rapporterade till styrgrupp och ESF. Administrativa koordinatören biträdde projektledaren med informationsspridning och arbetade med upphandling och löpande ekonomihantering.

Projektadministratörerna arbetade dagligen med administrationen kring kompetensaktiviteterna samt hade kontakt med deltagare och kursledare. Pedagogisk utvecklare har arbetat med skapa erbjuda och testa effektiva verktyg för kompetensutveckling. Ansvarig för Strategisk kompetensförsörjning stöttar företagen med att ta fram kort/långsiktiga handlingsplaner samt tillhandahåller metoder och verktyg.

Styrgrupp

Styrgruppens uppgift var att:

- Stödja och skapa förutsättningar för projektet.
- Följa upp tid- och aktivitetsplan.
- Kontrollera att projektet följer budget och mål.
- Följa prioriterade utbildningsområden och dess innehåll.
- Ta strategiska beslut och övergripande ekonomiska beslut.
- Godkänna ev. nya företag till projektet och eventuellt avveckling av befintliga företag i projektet.
- Sprida projektets syfte och mål till utomstående intressenter och nätverk.

Initialt träffades gruppen varje månad, därefter glesades dessa möten ut.

Mötets syfte var att vi stämde av hur projektet låg till map. målstyrning, nyckeltalsuppföljning samt avstämning mot budget, Projektledaren kunde lyfta frågeställningar som att få ett beslut eller hjälp att driva en viss aktivitet för projektet alternativt att ta vidare eventuella frågor till styrgruppen.

Styrgruppen bestod av:

Mikael Rosengren Ordförande
Mats Kilander Projektledare
Sten Liljedahl IUC Halland
Christer Skogberg Teknikföretagarna
Jan Nilsson IF Metall

Styrgruppens agenda och arbetssätt:

- Sekreterare och beslutsförfarande
- Föregående protokoll
- Projektledningens rapport
- Styrgruppens arbete
- Nästa möte

Regler för styrgruppen

Beslutsförfarande:

- Beslutsunderlag skickas en vecka innan mötet via mail till samtliga deltagare.
- Full närvaro krävs för beslut (ersättare krävs vid frånvaro – ev. ersättare på mötet har fullt beslutsmandat).

Under dessa möten informerade projektledaren om det operativa och strategiska arbetet i

projektet. 11 möten har hållits under projektets gång varav 2 har varit hos deltagande företag, Propoint i Halland och V-TAB Landvetter, vid dessa två möten fick företagen visa upp sin verksamhet samt berätta för styrgruppen hur projektet har hjälpt dem, läs mer om styrgruppens arbete under punkten Uppföljning och utvärdering.

Samverkan och samarbetspartners

Projektet har varit ett samverkansprojekt med IUC Halland (Industriellt Utvecklingscentrum) som tillhandahållit delprojektledare för att säkerställa projektets verksamhet i Halland, IUC Halland har även haft en representant i styrgruppen. Projektet har haft regelbundna möten med delprojektledaren för uppföljning av projektets budget och mål.

Utbildningsanordnare – planerar, utvecklar och genomför behovsstyrda utbildningsaktiviteter

Leverantörer av teknisk utbildningsutrustning och verktyg

IT-utveckling för att utveckla verktyg för kursadministration, effektiva lärformer

TEK Kompetenscentrum, bidrar med sitt nätverk med halländska industriföretag

Region Halland bidrar med strategisk påverkan och en befintlig kompetensplattform som

projektet eventuellt kan nyttja

Andra finansierade ESF projekt

Branschorganisationer

Fackliga organisationer - IF Metall, Företagarna företräder många individer i deltagande företag, förankrar och säkrar syften och mål ur ett medarbetarperspektiv

Swerea/IVF som kompetensbärare

Följeforskare/utvärderare att det sker ett lärande i och mellan projekten samt en studie av effekter.

Genusvetare/jämställdhetskonsult stödjer projekten

Utbildningar

Nedan en sammanställning över hur fördelningen ser ut vad gäller företagens behov av kompetensutveckling fördelat på huvudkategorier. De områden som efterfrågats mest har varit inom området Produktionsutveckling samt inom Ledarskap & organisation, tätt följt av kurser inom området Hälsa/Friskvård samt av olika kurser inom IT. GTCs egen personal har haft en budget på ca 1,2 Mkr en stor del av budget har gått till att kompetensutveckla deltagande företag och dess medarbetare inom Lean både i form av teoretiska insatser men även en stor del av budget/tid är förlagd ute hos företagen där de fått coaching på plats vilket har haft stor påverkan både på företagen men även hos de interna konsulterna som får med sig ett lärande som de annars inte skulle ha fått.

Utbildning	Timmar	Kostnad
Automation	96	0 kr
Effektiva lärformer	1270,1	557 696 kr
EI	1475	286 585 kr
Fordonsteknik	40	0 kr
Förmöte ev. utb. start	5	0 kr
Hälsa, Friskvård, Arbetsmiljö, Ergonomi	3858,2	839 342 kr
IT	6349,8	870 868 kr
Jämställdhet	408,3	48 928 kr
Ledarskap och kommunikation	1385	3 007 454 kr
Plåt o svets och skärande bearbetning	535	119 030 kr
Produktionsutveckling	18946	3 766 797 kr
Ritningsläsning	968	126 024 kr
Strategisk Kompetensförsörjning	826,4	94 722 kr
Strategisk planering	217,8	0 kr
Strategiskt jämställdhetsarbete	703,9	9 017 kr
Strategiskt referensmöte	388	73 462 kr

Tillgänglighet	117	45 000 kr
Truck & Lift	24	11 961 kr

Aktiviteter som redovisas med 0 kr är genomförda av egen personal och redovisas med tid

Se Bilaga 5 Genomförda utbildningar

Kommunikation, spridning och påverkansarbete

Beskriv hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete. I vilka sammanhang har i spridit erfarenheter från projektet? Vilka organisationer har ni riktat er till? Hur förs projektresultatet vidare?

Deltagande företag och leverantörer

Projektet skapade tidigt en hemsida (www.foretagslyftetivast.se) för att synliggöra projektets möjligheter, den skapades för att vara så tillgänglig som möjligt för alla användare, via hemsidan nåddes all information samt rutiner för deltagare, deltagande företag och leverantörer behöver ha tillgång till. På hemsidan fanns även en direkt väg till projektets bokningssystem samt den mycket framgångsrika sidan Efterfrågade Utbildningar. På startsidan har projektet "nyhetspuffar" som varje fredag lades ut för att informera eller synliggöra kommande möjligheter, dessa nyheter kompletterades varannan vecka med ett sms eller ett mail till våra kontaktpersoner som i sin roll hade ett spridningsansvar in i egen organisation.

Projektet blev inbjudna till ESF för att berätta om vårt lyckade projekt inför ESF General Direktör samt övrigt inbjudna gäster.

Projektet har bjudit in till nätverksmöten (andra ESF projekt) för att sprida information om våra lyckade arbetssätt både vad gäller behovsstyrda insatser samt Effektiva lärformer. Projektets deltagare har genomgående varit nöjda och fått svara på en utvärderingsfråga om de kan rekommendera insatsen till en kollega vilket gör att de som deltagit i en aktivitet har spridit information till sina kollegor mm om vilka möjligheter projektet erbjuder. I egen organisation så sker daglig spridning i form av möten med olika parter. IF Metall har haft en representant i styrgruppen vilket har genererat i att projektets projektledare har blivit inbjuden till ett antal träffar med IF Metalls ledning. Ett reportage om projekt FöretagsLyftet i Väst har gjorts av IF Metalls medlemstidning som kommer att publiceras efter sommaren. För att ytterligare synliggöra projektets möjligheter tog projektet fram en folder som innehöll en övergripande information om projektet och dess erbjudanden som delades ut i spridningssyfte.

En lyckad modell som projektet har tagit fram är en Lean Insats, utöver detta så har ett Lean Nätverk skapats för att lära och sprida erfarenheter. Projektet har även uppmuntrat "benchmarking" mellan företagen och ett antal sådana har genomförts under projektiden och kommer troligen att pågå efter avslutat projekt. En film har gjorts hos M2 Retail Solutions för att påvisa de goda resultaten av de insatser som erhållits via FöretagsLyftet i Väst, filmen är inte finansierad av projektet utan bekostas av IUC Halland, <https://www.youtube.com/watch?v=bqV7dGDgeSQ>

Tidigare har vi som projektägare enbart varit verksamma i VG regionen men i detta projekt har vi breddat projektet att även inkludera Halland vilket för många företag i Halland varit en positiv erfarenhet.

FöretagsLyftet i Väst har även varit ett underlag i Swecos rapport om hur projekt levererar samt vilka effekter projekten har.

De viktigaste frågorna som projektet har arbetat med under 2 år har varit Strategisk kompetensförsörjning, effektiva lärformer, jämställdhet samt utbildningar avslutades med en Action Workshop dvs. en modell som faller under kategorin Effektiva Lärformer modellen gick ut på att vi i projektteamet var moderatorer och ledde en övning i smågrupper där deltagande företag själva fick komma fram till ett svar inom varje område, efter avslutat avslutning fick varje företag med sig 3 olika kompendier som vart och ett även beskrev hur de själva kan genomföra

en egen Action Workshop inom valt område, arbetssätt beskrivs nedan

Action workshop om Effektiva lärformer, Strategisk kompetensförsörjning eller Jämställdhet

Action workshops lockar till engagemang och skapar förståelse och samsyn kring ett ämne.

Action workshop är en tidsbegränsad konkret metod som ger ledare och deras team en utvecklingsprocess som bygger på ansvarstagande med hög delaktighet & förståelse, nya perspektiv på den situation, det ämne el. dyl. som avhandlas, samt en högre teamkänsla – ledare ser och bekräftar sina medarbetare.

Syftet med Action workshops är att skapa insikt hos en ledning och/eller personalen. En action workshop är en styrd form av workshop, både i tid och innehåll, där deltagarna diskuterar hinder, lösningar, saker att fortsätta eller sluta med eller dylikt för att på så vis gemensamt hitta vägar att ta tag i frågeställningar. Det skapar inkludering och kan generera många nya idéer.

Vi skapade tre action workshops ihop med en leverantör, inom tre av våra huvudprocesser Effektiva lärformer, Strategisk kompetensförsörjning och Jämställdhet, för att använda som slutkonferens Syftet med att använda den metoden var att hjälpa företagen att ta över stafettpipen och lätt kunna sprida både metoden och innehållet till sina anställda. En action workshop är ett paketerat material som gör att företaget kan köra en workshop på hemmaplan utifrån ett frågebatteri och upplägg som färdigställts innan.

De tre workshoparna var cirka 45 minuter långa och däremellan hade deltagarna tid att förflytta sig. Innehållet är så pass styrt att det finns tid utsatt för varje moment. Vi var två personer som höll i varje workshop. Deltagarna styrdes till aktivitet och alla kände att de fick bidra till innehållet.

Syftet med workshopen om effektiva lärformer var att skapa insikt om att det finns andra sätt att lära än via traditionell utbildning, sätt som är effektivare samt flexibla i tid och rum. Målet var att gruppen skulle bli inspirerad att testa någon ny typ av utbildningsform nästa gång.

Syftet med workshopen om jämställdhet var att skapa ett nytt avstamp för företagets interna jämställdhetsarbete. Målet är att de efteråt skulle känna sig stärkta i sina roller att utveckla företagets jämställdhetsarbete.

Syftet med workshopen om strategisk kompetensförsörjning var att skapa förutsättningar för fortsatt arbete med strategisk kompetensförsörjning i organisationen med avseende på det långsiktiga arbetet med kompetensmål. Målet var att få med sig goda exempel och insikt om vikten av att arbeta strategiskt och långsiktigt.

För att jämställdhet ska integreras med de övriga processerna har projektledningen genomfört flera möten tillsammans hos företagen. Det också för att kunna haka i varandras processer, samarbeta om upplägg för att på så vis skapa synergieffekter mellan processerna.

Gemensamma möten har gett synergieffekter och att det funnits ett fokus på samarbeten. Att jämställdhet funnits med i tal om varumärken och att stärka konkurrenskraften. Att jämställdhet funnits med när det talats om kompetensmål

Att få presentera projektet för ex ESF General Direktör samt vara en del i olika rapporter så tar vi det som ett gott tecken att ESF är nöjda med de insatser vi gör.

Uppföljning och utvärdering

Hur har extern utvärderare konkret bidragit till projektarbetet? Hur har ni själva arbetat med uppföljning och utvärdering i projektet? På vilket sätt har det varit ett stöd för projektverksamheten?

Då många av de insatser projektet genomförde gjordes i egna lokaler så fanns det en direkt möjlighet att följa upp insatsen genom att fråga kursdeltagaren på plats vilket var väldigt positivt då man fick en direkt återkoppling.

En stor del av projektets arbetssätt var att genomföra besök ute på företagen vilket gjordes av samtliga 4 processer inom ramen för projektet (Strategisk kompetensförsörjning, jämställdhet, effektiva lärformer samt planerings möten) dessa möten möjliggjorde en snabb återkoppling av de insatser projektet genomfört för företagets medarbetare.

Styrgruppen har haft i uppdrag att följa projektets uppsatta mål och aktiviteter, deras summering

baserat på frågeställningarna- Effekter - Resultat- Fungerat bra- Vad kan göras bättre?
beskrivs nedan

Vilka effekter ser du ni?

Teknikföretagen Region Väst: Hos flera av de medverkande företagen kan vi se en ökad insikt om värdet av kompetensutveckling löpande. För SME-företagen blir det viktigt att inom ramen för projektets upplägg kunna samverka för att komma upp i en kritisk storlek för genomförandet.

Positivt har även varit att man haft arbetsmodeller som legat nära företagets behov av flexibilitet. IF Metall Göteborg: Jag tycker det är glädjande utifrån det fackliga perspektivet, att konstatera att det har genomförts utbildningar som stärker den anställdes kompetens i arbetslivet och på arbetsmarknaden, och som på sikt även stärker företagets konkurrenskraft. Detta är en av de viktigaste frågorna för oss inom IF Metall.

TEK Kompetens: De tre processerna och ett spår med praktisk utbildning har varit bra – företagen får både tänka och det händer något direkt konkret. Jämställdhet har bedrivits på ett bra sätt i projektet.

Styrgruppens ordförande, GTC: En av flera goda effekter är en tydlig långsiktighet i de fyra processerna som genom projektet rullat hos företagen. Min roll i projektet har gett en god koppling och insyn i företagets utveckling vilket gör övergången mer LEAN från projektet till att senare, med stöttning av GTC, långsiktigt fortsatta med strukturerad kompetensutveckling hos företagen. Den nära kopplingen till företagen som rollen inneburit gynnar både GTC som tagit vara på lärandet och naturligtvis företagets och individernas fortsatta konkurrenskraft, vilket också är ett av projektets mål.

Vad tycker du/ni om resultatet

Teknikföretagen Region Väst: En av de mest positiva effekterna som projektet visat är att kompetensförstärkningen i stort har varit jämt mellan både tjänstemän och arbetare.

IF Metall Göteborg: Resultatet är mycket glädjande, har varit med i andra projekt och jag vet inget som har haft de nöjdhetsciffror, som projektet kan redovisa. Väldigt bra har arbetet med jämställdhetsfrågorna varit, ett imponerande arbete har genomförts. Resultatet av detta arbete är jag övertygad, om att vi kommer att se resultat av längre fram i tiden. Jämställdhetsfrågorna och värderingsfrågorna är ingen Quick fix, men projektet har lagt en väldigt bra grund. Är väldigt nöjd med att vi kontinuerligt har haft koll på fördelningen av utbildningsinsatserna mellan kollektivanställda/Tjänstemän/Könsfördelningen. Utfallet i detta projekt ger jag mer än godkänt. TEK Kompetens: Upphandlade utbildare har varit av hög kvalitet och det återspeglas i mycket hög kundnöjdhet. Den stora framgångsfaktorn till att företagen blivit mer och mer nöjda ju längre tiden gått.

Styrgruppens ordförande, GTC: Många goda resultat som inte hade kunnat nås utan projektet. Exempelvis kan inte en utbildningsleverantör (som GTC är) ställa krav mot ett SME på samma sätt som projektet kan i form av att exempelvis skapa interna strukturer och planer. Detta är en klar nyckelfunktion som ligger till grund för dessa mycket goda resultat. Givetvis har det ekonomiska stödet för utbildningarna också haft en nyckelfunktion i denna breda framgång att stärka företagets- och individernas konkurrenskraft.

Vad har fungerat bra?

Teknikföretagen Region Väst: En av de viktigaste erfarenheterna är att de som svarat för projektet har haft en gedigen kunskap om företagandets villkor, och framförallt kanske producerande företags förutsättningar att hantera utbildning i kombination med fungerande produktion.

IF Metall Göteborg: Arbetet i styrgruppen har fungerat bra, roligt med så många olika parter, som gemensamt sätter upp målsättningar och har en gemensam målbild över vart vi skall och varför. Projektledarna har gjort ett väldigt bra arbete.

TEK Kompetens: Administrationen i Göteborg har varit mycket bra. Förbättringspotential kring kommunikation bl.a. ibland för rakt på. Bra att arbeta i grupp exempelvis kring jämställdhet – finns

bra Case på det.

Styrgruppens ordförande, GTC: Det har varit en utmaning av dignitet för projektet och SME-företagen i synnerhet, att motivera att personal går på utbildning istället för att serva egna företagets kunder. Styrgruppens- och projektets gemensamma arbete att finna vägar runt denna utmaning har legat till grund för att, trots en enorm högkonjunktur, lyckats genomföra så pass många utbildningar som det ändå blivit.

Vad kan göras bättre?

Teknikföretagen Region Väst: Liksom i alla liknande projekt är den kritiska delen att som företag kunna avvara kompetens i produktionen för utbildning. Att i än högre grad kunna finna modeller för detta skulle kunna utvecklas framgent.

IF Metall Göteborg: Informationen ut i media och på våra arbetsplatser, hade kunnat vara bättre. Jag tror det är viktigt att sprida informationen kring vikten av att kontinuerlig kompetensutveckling på arbetsplatserna, kommer att vara en viktig konkurrensfaktor i framtiden. Både för företagen och för den anställde. Tycker också det är viktigt att visar upp goda exempel.

TEK Kompetens: Analysverktyget från början kring kompetens var inte tillräckligt bra. När vi bytte analysverktyg fick en mycket bättre riktning på diskussionerna med företagen. Använd inte begrepp som strategisk gentemot företag. Lägg utbildningar så nära företagen som möjligt flyttautbildarna. Vi i Halland har haft för dålig kontinuitet på projektledarsidan. Maximalt oflyt med förändringar. Löst sig ok tack vare bra stabil central projektledning och kunnat nyttja personal från TEK kompetens som känner företagen väl. Först säga ja från ESF och sedan säga nej till företag är inte acceptabelt

Styrgruppens ordförande, GTC: Vi kunde tidigare använt dragkraften i våra organisationer då konjunkturen och alla frågor kring SME-definitionen gjorde det svårt att komma igång i början. Startsträckan blev längre.

Övriga Tankar

Teknikföretagen Region Väst: Sammanfattningsvis är det vår uppfattning att projektet fungerat mycket bra och har gett värdefulla insikter för ett fortsatt arbete med strategisk kompetensförsörjning och dess villkor för SME företag.

IF Metall Göteborg: Jag kan inte låta bli och fundera över, om det blivit några timmar alls i kompetensutveckling för de anställda på företagen, om inte detta EU projekt hade sjösatts. Ett annat perspektiv man kan ha med sig, är att projektet kan redovisa goda resultat då det gäller utbildningsinsatserna, samtidigt som vi har haft högtryck inom industrin under den period projektet har pågått. Risken med att man inte har tid med utbildning, är uppenbar under en sådan högkonjunktur. Projektet har visat resultat även med detta läge inom industrin.

TEK Kompetens: Företag värderar tid mycket mer idag. Både en praktisk och mental fråga att vara på GTC kl. 8:30 på utbildning om man kör från södra Halland. Vi i Halland har en fördel att vi kan fortsätta med företagen efter projektslutet i TEK Kompetens. Mycket viktigt att vara ute hos företagen och att det är personer med tillräcklig kunskap och engagemang. Om företag inte engagera sig måste de lämna projektet.

Styrgruppens ordförande, GTC: Flera företag har börjat utbilda och med en strategisk kompetensutvecklingsplan kopplat till sina affärsplaner och mål på ett sätt de sannolikt aldrig annars skulle gjort. Alla företag har haft olika förutsättningar och olika ställen man startat på. Gemensamt är att man gjort en tydlig resa framåt. Utbytet och mötet mellan de 55 företagen (bortsett ifrån utbildningarna i sig) verkar ha varit viktigare och tillfört företagen mer än vad vi trott från början.

Slut summering

Förutom projektets egen uppföljning inkl. följeforskare så har projektet även blivit reviderade av ESF handläggare, ESF egna interna revision samt 2 gånger av Ekonomistyrningsverket.

Projektet har haft stöd av extern projektutvärderare vars syfte var att löpande göra bedömningar, analyser och därmed leverera en verklighetsförankrad bild av hur projektet utvecklats samt ge

stöd för beslut och eventuella förslag på förbättringar samt att fortlöpande bidra till lärande och utveckling av projektet. Förutom att följa upp projektets mål och indikatorer har följeforskningen haft fokus på några vägledande aspekter i utvärderingen; relevans av aktiviteter, kompetens och lärande, samverkan, strategisk påverkan, jämställdhet & tillgänglighet samt resultat och hållbarhet.

Följeforskarnas utvärderingsmetodik har byggt på en lärande utvärdering. Syftet har varit att förbättra utvecklingsarbetet, både när det gäller kortsiktiga och långsiktiga effekter.

Följeforskarnas roll har varit att återföra kunskap och erfarenheter där de uppmanat till enkel, smidig och behovsstyrd kontakt. En gång per månad genomfördes en avstämning tillsammans med följeforskare på projektmöten samt varannan/var tredje månad på styrgruppen.

Följeforskarna har i halvtid presenterat en halvtidsrapport vilken visade på huruvida projektet var på rätt väg eller ej.

Exempel på metoder som följeforskarna har använt för inhämtning av information och erfarenheter:

Intervjuer, Webbenkäter (deltagande verksamheter samt leverantörer), Lär seminarier (projektteam samt styrgrupp), deltagande vid olika kompetensinsatser, träffar, möten och arbetsplatsbesök (deltagande observation) samt dokumentgranskning.

I projektstart tog projektet fram effektmål tillsammans med följeforskarna vilket skapat samsyn och underlättade projektets strävan att nå resultat

En viktig fråga för projektet har varit jämställdhet. Projektets genusexpert har genomfört en skattnig vid projektstart samt en skattnig vid projektslut där förtegen har fått skatta sig inom Kunskap, Vilja, Kartläggning, Process, Dokument gällande jämställdhet resultatet av detta arbete finns att läsa i Bilaga 3

Kursutvärdering

Projektet har haft som krav att vår egen framtagna kursvärdering skall användas av samtliga leverantörer och på alla insatser längre än 4 timmar (kortare än 4 timmar har enbart stickprov gjorts), detta för att säkerställa jämförbara resultat. Kursvärderingen har gjorts i samband med kursavslut och i pappersform för att få ett så kvantitativt och kvalitativt resultat som möjligt (100 % utfall) dock har en digital kursvärdering testats i mindre omfattning.

Frågor som bedömts är övergripande Lärarens insats, lokaler och material, kursen, den egna insatsen samt huruvida hen kan rekommendera kursen till en arbetskamrat.

Den operativa projektgruppen har veckovis träffats för avstämning vad gäller aktiviteter som genomförts och kommer att genomföras för att säkerställa kvalitet. Projektet har även fått återkoppling via projektets styrgrupp och den strategiska projektgruppen, i samband med att projektet avslutas gjordes en avslutning med styrgruppen där projektet fick återkoppling av de bolag som representerats i styrgruppen. I våra följeforskares rapport gjordes en utvärdering/analys av hur kunder och leverantörer har upplevt projektet

Beskriv hur ert projektresultat helt eller delvis kommer att användas i ordinarie verksamhet och i befintliga strukturer. Om implementering uteblir - beskriv varför? Hur har ni arbetat för att resultaten tas om hand?

Allt vi gör i projektet kommer att komma både projektägare samt deltagande företag till nytta då projektet drivs i en befintlig organisation så tar Göteborgs Tekniska College hand om alla användbara resultat och arbetssätt och för över dessa i egen organisation allt ifrån arbetssätt/metoder, tekniska lösningar samt nya kunskaper om jämställdhet/tillgänglighet. Ett flertal pedagoger hos projektägaren har arbetat som Internkonsulter, de har både kompetensutvecklat deltagande företag men även stärkt sin egen kompetens genom att möta små/medelstora företag på sina egna arenor och därigenom stärks även kompetensen hos projektägaren. Göteborgs Tekniska College AB har ett verksamhetsområde som heter Företagsutbildningar där nya erfarenheter tillämpas samt att möjligheten finns att fortsätta arbeta med deltagande företag som

en Intermediär (Hub) även efter projektslut om behov finnes. Ytterligare ett område som bedrivs av Göteborgs Tekniska College AB är Yrkeshögskolan vilken är en möjlighet för deltagande företag både att gå en yrkesinriktad kompetensinsats samt även tillgång till praktikanter. Göteborgs Tekniska College har genom projektet fått en tydligare bild av vilka behov som tillverkande företag har vilket möjliggör en bättre anpassning av det utbildningserbjudande som Göteborgs Tekniska College AB erbjuder.

Via styrgruppen används resultaten för att synliggöra insatser inom olika forum ex IF Metall, IUC Halland har skapat en film tillsammans med ett deltagandeföretag som genomfört många kompetensinsatser för att visa på effekterna och nyttan med att arbeta mer långsiktigt och systematiskt med kompetensutvecklingsinsatser.

Vi som projektägare använder resultaten med stolthet för att synliggöra lägen samt behov av Ytterligare insatser hos deltagande företag ex vid ansökningar av nya projektmedel samt för att synliggöra att vi når resultat till nya potentiella projektföretag.

Deltagande företag har deltagit i våra 4 processer Strategisk Kompetensförsörjning, jämställdhet, effektiva lärförmer samt utbildningar. Detta har för företagen inneburit att de mer har börjat se de långsiktiga planerna och till detta har de fått olika verktyg som projektet har erbjudit ex under processen Strategisk Kompetensförsörjning har de fått tillgång till allt ifrån mallar för utvecklingssamtal, CV mall, kompetensplaner mm, inom jämställdhet har de fått ett verktyg inom lönekartläggning samt i mallen för utvecklingssamtal ingår vissa delar, se bilaga 16 Verktyg Strategisk Kompetensförsörjning. I vår process Effektiva lärförmer har de främst fått med sig "tänket" att göra rätt saker för rätt personer för störst möjliga effekt via modellen Före-Under-Efter utbildning de har fått prova på ett flertal olika moment inom området för att se vilka möjligheter det finns till lärande utanför klassrummet. Se bilaga 2 Rapport Effektiva Lärförmer.

Projektet valde att genomföra en anslutningskonferens på ett lite annorlunda sätt, vi hade en Action Workshop (beskrivs under punkten kommunikation/spridning & påverkan) där vi formellt lämnade över stafettpinna symboliskt inom våra huvudområdet för att förstärka känslan av att företagen nu själva får fortsätta det arbete som är påbörjat inom våra huvudprocessområden, Strategisk Kompetensförsörjning, Effektiva lärförmer samt inom Jämställdhet.

Projektet har knutit upp ett 60-tal leverantörer till projektet och då projektet som kravställare många gånger utmanat leverantörerna via 3 kriterier i vårt upphandlingsförfarande så har vi tillsammans med leverantörerna nått vårt fina mål 95,5 % nöjda deltagare.

Tillgänglighetsdag anordnades för att skapa förståelse samt öka insikten om tillgänglighet hos deltagande företag och dess medarbetare samt projektteam, bjöd FöretagsLyftet i Väst in till en utbildningsdag. Temat var

ADHD och Aspergers – en möjlighet för ökad effektivitet och lönsamhet.

Deltagarna fick via en extern föreläsare/utbildare nya insikter kring de olika målgrupper, statistik och begrepp ex Vad är en neuropsykiatrisk funktionsvariation? Vad innebär diagnoserna ADHD och Aspergers? Vad innebär att vara "normal"? Finns det skillnader mellan könen?

Vi vände upp och ner på värderingar och vad vi tror oss veta om funktionsnedsättningar genom gruppdiskussioner

Dagen fångade även om Tillgänglighetsarbete vara en konkurrensfördel?

Vad säger regelverket? Vilket stöd kan arbetsgivare respektive arbetstagare få? Vad innebär en inkluderande arbetsplats? Kan det finnas fördelar med att vara tillgängliga för fler?

Deltagande företag fick även lära sig om hur man bemöter och kommunicerar med olika målgrupper. Hur ser ett dåligt möte ut och vad utmärker ett bra? Vad kan jag göra för att underlätta för personer med olika förutsättningar? Hur ser jag till att alla får del av och förstår information?

Tekniska hjälpmedel och alternativa format – vad funkar bäst för vem?

Kommentarer och tips

Vilka tips vill ni delge framtida projekt? Vad gick bra och varför? Vad gick mindre bra och varför?

- Befintlig organisation- Då projektet har organiserats inom en befintlig organisation har vi dragit nytta av de redan befintliga stödprocesserna såsom ekonomi, lokalbokning, vaktmästeri mm.
- Upphandling – Konkurrensutsätt alla upphandlingar, även om inte projektet lyder under Lagen om Offentlig Upphandling. Detta för att kvalitetssäkra och köpa in utbildningar till förmånliga priser. Formulera förfrågan på ett sådant sätt att kringkostnader såsom resor, logi, mtrl mm skall ingå i offererat pris vilket i slutänden ger en bättre helhetsbild av insatsens totala kostnad.
- Return of investment, ROI – Utbilda våra deltagande företags ledningsgrupper för att underlätta arbetet med organisationsutveckling och kompetensutveckling mer långsiktigt och strategiskt.
- Arbeta med 40-20-40 (före-under-efter) för ett optimerat lärande, utbilda vid behov
- Behovsstyrt – Låt företagets utbildningsbehov styra vilka utbildningar som handlas upp. Vilket FöretagsLyftet i Väst har gjort med hjälp av en blankett som fyllts i och skickats in till projektet Detta för att kunna genomföra så fullbokade utbildningar som möjligt.
- Bokningssystem – Beroende på hur stort projektet är, kan det vara bra att investera i ett kursbokningssystem anpassat för ESF-projekt. Det bidrar till att effektivisera och minimera administrationen samt marknadsföra kursutbudet.
- Hemsida- Skapa en lättnavigerad och tydlig plattform där alla arbetssätt tydliggörs både för Individ, Deltagande företag samt Leverantör
- Korta ledtider – Håll nere tiden i upphandlingsprocessen från ankomsten behov till genomförd utbildning.
- En kontaktperson per företag – Ställ krav på att de deltagande företagen ska namnge en kontaktperson mot projektet och dess administration samt någon från ledningen med mandat gällande övergripande frågor för att korta ned ledtiderna och minska risken för missförstånd. Utbilda kontaktpersonerna inom kommunikationsverktyg och ha avstämningar under projektperioden.
- Avtal – Skriv bindande avtal med både kunder och leverantörer, med kunder för att tydliggöra vad som förväntas av dem som aktörer i ett ESF projekt ex bidra till utveckling inom tillgänglighet och jämställdhet, med leverantörer för att säkerställa ex avbokningsregler och deras skyldighet att sprida information till kursdeltagare EU finansierad utbildning.
- Samverkan – För att medarbetare vid fler företag ska få möjlighet att delta i samma utbildningar, bör de erbjudas i samverkan. Det medför en möjlighet att förhandla fram bättre priser hos leverantörerna samt möjlighet till nya nätverk. Ett sätt att möjliggöra samverkan är att via hemsidan skapa en sida som synliggör befintligt behov och där samtliga företag kan anmäla ett intresse.
- Efterfrågade utbildningar- Då små och medelstora företag sällan själva har ett så stort behov att de kan inhandla en "egen" aktivitet så har projektet upprättat en sida där man samlar samtliga företags intresseanmälningar för att på så sätt synliggöra ett gemensamt behov som resulterar i en upphandling eller ny aktivitet. Efterfrågade utbildningar är en del av FöretagsLyftet i Västs hemsida
- Administration – Det är viktigt att inte underskatta de administrativa resurser som behövs, även om kostnadsmedvetenhet är viktigt. Var beredd på skillnader i de administrativa insatser som krävs beroende på om projektet går på låg- eller högvarv.
- Effektiva lärande - Erbjud alternativa lärmeteroder för att nå ut till så många målgrupper som möjligt.
- Spetskompetens - Att tidigt i projektet knyta till sig spetskompetens som kan vara utvecklande för projektet ex inom mångfald och tillgänglighet.
- Kostnadseffektivitet – Låt pengarna gå till utbildning! För att uppnå detta är det viktigt att

arbeta hårt med att hålla alla kringkostnader nere och se till att kurser inte går med "tomma" platser, skapa avbokning regler.

Projektet har genomförs av en strävan att investera så mycket pengar som möjligt i utbildningar. Detta har bl.a. uppnåtts genom:

- att utbildningarna har upphandlats utifrån de deltagande företagens behov, vilket inneburit att endast fullbokade eller näst intill fullbokade utbildningar har genomförts
- att flertalet av utbildningarna har genomförts i Göteborgs Tekniska Colleges lokaler till faktisk kostnad både med intern personal samt externa konsulter
- att genom effektiva lärformer genomföra aktiviteter nära kund alt hos kund
- att de redan befintliga stödprocesserna (ekonomi, personal, IT och utbildningsadministration) hos huvudmannen Göteborgs Tekniska College, har använts till faktisk kostnad
- att en hemsida har skapats för att underlätta kommunikation gentemot kunder och leverantörer
- att ett bokningssystem har köpts in och tillsammans med leverantör utvecklats för att effektivisera den interna administrationen och marknadsfört utbildningsutbudet
- att vid upphandling förtydliga att alla kostnader (resor/logi/mtrl) skall ingå i offererat pris för att på så sätt från början få totalt pris, detta gynnar de regionala leverantörerna och minskar kostnader för projektet.
- att en stor del av administrationen har lagts ut på kunder och leverantörer såsom bokning av kursplatser registrering av deltagare. Leverantörer har sammanställt kursvärderingar och skött närvarorapportering vilket gjort att projektets kostnader för administration har minskat
- att projektet endast har bekostat själva utbildningen, inte förtäring såsom lunch eller fika

Kontaktperson för ytterligare information:

Namn: Mats Kilander
Telefon: 0708-581999
E-post: mats.kilander@gtc.com

Underskrift projektansvarig / projektledare:

Datum: Namnteckning

Namnförtydligande

Skicka även dokumentet till projektets ansvarige samordnare på Svenska ESF-rådet via e-post

Motivering till bedömning



Samordnare som bedömt slutrapport