



ASF
akademin



ASF-akademin – en kompetenshöjning för arbetsintegrerande sociala företag

Slutrapport från extern utvärdering



Helen Uliczka Hallin

Apel AB

2021-01-20



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Innehåll

ASF-akademien	4
Behoven hos ASF	4
ASF-akademins aktiviteter	5
Om utvärderingen	6
Inslag i utvärderingen	7
Resultatsammanställning – intervjuer referensgrupp	7
Är ASF-akademien ett väl utformat projekt?	8
Förväntningar på projektets aktiviteter	8
Jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering	9
Hinder och utmaningar för ASF-akademien	10
Framgångsfaktorer	10
Projektets allmänna funktion	11
Projektorganisationens arbete	11
Projektet i praktiken	12
Horisontella principer	13
Resultatsammanställning – enkäter till deltagare	14
Allmänna data från enkäterna	14
Om företagen	15
Ledarskapsutbildningen	17
Arbets träningsprogrammet	20
Övergripande enkätresultat	22
Skillnader mellan kvinnor och män i enkäterna	27
Intervjuer om ledarskapscoachning	28
Intervjuer med deltagare	28
Intervjuer med utförare	32
Närvaro på programmen	33
Uppsummerande slutenkät	34
Framtida behov	36
Implementering	37
Slutsatser och reflektioner från enkäter och intervjuer	38

Sammanfattning

Apel AB har från oktober 2018 till januari 2021 utvärderat det ESF-finansierade projektet ASF-akademien som ägts av Coompanion och bedrivits nationellt. Projektets syfte har varit att stärka arbetsintegrerande sociala företag (ASF) som arbetsmarknadspolitisk aktör. Detta skulle framförallt ske genom att kompetensutveckla anställda i ASF, vilka utgjort projektets målgrupp. De flesta i målgruppen har tidigare varit utanför arbetsmarknaden, många har låg utbildningsnivå och liten arbetslivserfarenhet. Företagen ska samtidigt vara både vinstdrivande och trovärdiga samarbetsparter till kommuner och myndigheter som vänder sig till dem för att köpa tjänster i form av platser för arbetsprövning, rehabilitering mm. Insatserna och metoderna i utvärderingen har varit intervjuer med projektledning, referensgrupp, deltagare, utförare av kompetensutvecklingsinsatser samt utskick av enkäter till deltagare och deltagande på olika möten och projektaktiviteter.

ASF-akademien har erbjudit två program: Arbetsträningsprogrammet, som handlade om att kvalitetssäkra företagets arbete med arbetsträning genom utveckling av deltagande företags och individers arbetsträningskompetens, samt Ledarskapsprogrammet, som handlade om ledarskapsutveckling inom Individ- och grupputveckling, Organisation/interna processer och Hållbar affärsutveckling och affärsmannaskap. I slutet av projektet, hösten 2020, lade man till en digital säljcoachningsaktivitet som byggde på en inspelad undervisningsfilm med efterföljande digitalt seminarium för ca 12 personer från tre olika företag samt gav kvalitetssäkring av arbetsträning digitalt och kompletterande digitala utbildningar i SAM och NPF.

Företagen som deltagarna kom ifrån var oftast små med högst 10 anställda och högst 10 arbetstränande personer. Bara 14 av de 51 företag som i enkäten besvarat en fråga om sin omsättning hade en omsättning på över tre miljoner kronor per år.

Apels enkäter har visat att cirka 90 procent av deltagarna har ändrat något i sitt arbetssätt genom att gå ledarskapsutbildningen och/eller arbetsträningsprogrammet. Endast 7 % av de svarande upplevde liten eller ingen personlig nytta av sitt deltagande i ASF-akademien och ännu färre, 5 %, upplevde ingen nytta för företaget. Detta resultat höll i sig när vi gjorde en kort uppföljande enkät i januari 2021.

Företagen fick coaching ute på plats av projektets upphandlade konsulter för ledarskapsprogrammet. Där skulle hela personalen delta. Det upplevdes som en höjning att man fick coaching, även om en del deltagare gärna sett att de fått mer individuell coaching också.

Programmen har haft god uppslutning trots att coronapandemin tog bort möjligheterna att ha fysiska träffar. Enligt enkätsvaren har deltagarna klarat det bra att gå över till digitala träffar även om gruppen som helhet har låg datorvana. Detta gör det enklare att i fortsättningen erbjuda digitala utbildningar.

Apels bedömning är att projektet och projektledningen har fungerat mycket bra och gjort allt som skulle göras på ett flexibelt och agilt sätt. Behoven hos företagen har varit korrekt analyserade och genomförandet av programmen har gått i princip smärtfritt. Nu väntar en implementering av projektresultaten vilket ska ske genom att digitala utbildningar ska erbjudas på en utbildningsplattform. Coompanion kommer att samarbeta med SKOOPI i denna implementering och det kommer så småningom att bli ett större utbildningsutbud för ASF.

ASF-akademin

Föreliggande slutrapport är en sammanställning av Apel AB:s utvärdering inom ASF-akademin. ASF-akademin har varit ett nationellt ESF-projekt som ägts av Coompanion och genomförts, inklusive en förlängning, från april 2017 till februari 2021. Projektet har bedrivits i hela landet. Syftet har varit att stärka arbetsintegrerande sociala företag (ASF) som arbetsmarknadspolitisk aktör. Detta skulle framförallt ske genom att kompetensutveckla anställda i ASF, vilka därmed utgör projektets målgrupp. De flesta i målgruppen har varit utanför arbetsmarknaden, många har låg utbildningsnivå och liten arbetslivserfarenhet. Det kvantitativa målet var att 150 företag och 1700 individer skulle delta i projektets aktiviteter.

Den mest betydelsefulla samverkansparten i en konkret samverkan är SKOOPI, en nationell intresseförening som arbetar med stöd och utbildning till ASF. ASF-akademins övriga intressenter är Arbetsförmedlingen, Tillväxtverket, Försäkringskassan, Sveriges kommuner och regioner, samordningsförbunden och CERTASF (som utarbetar en certifiering för ASF). Projektet har haft en referensgrupp där de flesta av dessa suttit med.

Behoven hos ASF

Ett arbetsintegrerande socialt företag har som mål att genom arbete och delaktighet integrera människor i samhälle och arbetsliv. Människor kan bli exkluderade på arbetsmarknaden genom exempelvis brister i utbildning och formella meriter, men också genom arbetsmarknadens outtalade normer, där faktorer som genus, ålder, funktionsförmåga och etnisk bakgrund kan påverka en individs chanser till anställning. ASF:en arbetar inkluderande och är en möjlighet för människor som står långt från arbetsmarknaden att ta sig in på denna. Många ASF säljer tjänsten arbetsträning, vilket blir en del av deras affärsidé och inkomst. På ett ASF ska alla få arbeta 100 procent av sin egen förmåga, oavsett om man är anställd eller arbetstränare.

Problemanalysen i projektansökan visade på att det trots en växande arbetsmarknad finns många personer inom de grupper som Arbetsförmedlingen benämner ”grupper med utsatt ställning”, som inte klarar att ta/få ett arbete på öppna arbetsmarknaden. Antalet ASF ökar stadigt och det blir fler som arbetar, arbetstränare, praktiserar eller på annat sätt är aktiva i verksamheterna. Snarast kan man anta att ASF:ens betydelse kommer att öka ännu mer framöver.

De som arbetar i ASF har ofta låg utbildning och saknar kompetenser inom viktiga områden när det gäller företagande i stort, affärsutveckling, marknadsföring, IT, ledarskap, arbetsgivarkompetens. De kan även behöva mer specifika kompetenser som berör olika grupper som är aktuella för att arbeta eller arbetsträna inom ASF, till exempel om funktionsnedsatta människor i behov av rehabilitering. Företagen ska samtidigt vara både vinstdrivande och trovärdiga samarbetsparter till kommuner och myndigheter som vänder sig till dem för att köpa tjänster i form av platser för arbetsprövning, rehabilitering mm. Detta, tillsammans med att företagen ökar i antal och att fler människor arbetar inom dem, betyder att det finns en ökad efterfrågan på kompetensutveckling och kunskapsuppbyggnad.

Enligt projektansökan har ASF i Sverige stora behov av kompetensutveckling som är särskilt utvecklad för det speciella företagandet som arbetsintegrerande sociala företag innebär. Traditionella ledarskapsprogram och traditionell kompetensutveckling fungerar inte när arbetsintegration, empowerment, delaktighet, arbetsträning och mentorskap står i centrum. Det krävs utbildningar som är anpassade till helt andra behov och som riktar sig till en mycket heterogen grupp människor med varierande bakgrunder och problem.

ASF-akademins aktiviteter

ASF-akademien har bedrivit två spår, eller program. Från början fanns planer på en valideringsdel, men denna ströks då den visade sig vara mycket svår att genomföra. De båda programmen beskrivs kortfattat nedan:

1. Arbetsträningssprogrammet handlade om att kvalitetssäkra företagets arbete med arbetsträning genom utveckling av deltagande företags och individers arbetsträningsskompetens. Ett viktigt syfte var att företagets kunder, det vill säga aktörer som upphandlar tjänsten arbetsträning av företagen, företrädesvis Arbetsförmedlingen och kommuner, skulle kunna bedöma att den upphandlade tjänsten höll en viss hög kvalitet. Företagen skulle vinna på att få ett ökat förtroende hos kunderna genom att det kunde förmedla till dessa att tjänsten var kvalitetssäkrad.

Arbetsträningssprogrammet skulle tillsammans med företagen och involverade projektintressenter, bygga upp en projektmodell som användes för att spegla och utveckla den egna verksamhetens modell för individen när man tog emot någon som skulle arbetsträna. I den strukturerade modell som projektet demonstrerade på träffarna (se figuren nedan) ingick olika blanketter och dokumentation som skulle fyllas i för de olika stegen i modellen. Under träffarna gick man genom alla dokument och hur man skulle arbeta med dem ute på företaget.



Modell för arbetsträning. Modellen beskriver olika steg i den arbetstränande individens utveckling under tiden på företaget.

2. Ledarskapsprogrammet handlade om ledarskapsutveckling inom främst tre områden. Det första utbildningsområdet, *Individ- och grupputveckling*, var utformat för att utveckla deltagaren som ledare och som ledare skulle denna kunna förstå sin roll gentemot medlemmar/ägare, medarbetare och kunder. Genom denna del skulle deltagaren även utveckla sin förståelse för sina medarbetare/kollegor/deltagare och hur man bäst stöttar dem. Utbildningsdelen *Organisation/interna processer* skulle bland annat ge deltagarna ökade kunskaper i organisation, roller och ansvar, ledningssystem, ekonomiprocesser samt kunskaper om certifieringsprocessen. Ansvariga på företagen skulle efter denna del kunna agera arbetsgivare och uppfylla arbetsmiljölagens krav. Tredje delen, *Hållbar affärsutveckling och affärsmannaskap*, hade som mål att utveckla deltagarnas affärsmannaskap samt öka affärsmässigheten i verksamheten. Projektet anpassade ledarskapsutvecklingen till kunskapsnivå och inrättade en

utbildning för de mer kvalificerade deltagarna, en så kallad *Kvalificerad nationell grupp*, vilken hölls i Stockholm.

De kvantitativa målen för ledarskapsprogrammet var att minst 100 ASF deltog med högst två deltagare per företag. Man hade åtta gemensamma utbildningsdagar som följdes av coaching av hela medarbetargruppen ute på företaget.

I slutet av projektet, hösten 2020, lade man till en digital säljcoachningsaktivitet som byggde på en inspelad undervisningsfilm med efterföljande digitalt seminarium för ca 12 personer från tre olika företag samt gav kvalitetssäkring av arbetsträning digitalt och kompletterande digitala utbildningar i SAM och NPF.

Om utvärderingen

ASF-akademien beskrev ett antal mål som utvärderingen skulle fokusera. Dessa var:

1. Om deltagande ASF har utvecklat/kvalitetssäkrat sina arbetsrehabiliterande tjänster så att offentliga aktörer upplever att ASFs tjänster motsvarar klienterna hos aktören.
2. Om ett ledarprogram för ASF stärker ledningen så att deltagande ASF når bättre resultat.
3. Om deltagarnas kompetens utvecklas och om den är relevant.
4. Om projektet genomförs så att jämställdhet och mångfaldsmål, samt tillgänglighetsmål uppnås.

Några andra centrala utvärderingsfrågor var följande:

- ✓ Är de kompetensutvecklingsinsatser som projektet sådana som stärker individer och organisationerna?
- ✓ Hur upplever projektets intressenter effekt och värde av kompetens- och utvecklingsinsatser?
- ✓ Uppnås projektmålen?
- ✓ Stärker projektet samverkan mellan sociala företag regionalt och nationellt?
- ✓ Upplever deltagarna att deras kompetens höjs, så att deras ställning stärks på arbetsmarknaden?
- ✓ Upplever deltagarna att deras förmåga att bidra till sitt företags utveckling stärks?
- ✓ Kommer den typen av kompetensutvecklande insatser för anställda i ASF kunna finansieras efter projektiden?
- ✓ Kommer en strukturerad samverkan regionalt och nationellt fortsätta utvecklas efter projektet?

Vi kommer i den löpande texten i rapporten att besvara dessa frågor. Dock upprepar vi inte alla frågor ordagrant utan svaren kommer att framgå genom utvärderingens resultat och slutsatser.

Inslag i utvärderingen

Insatserna och metoderna i utvärderingen har varit utvalda och planerade i samarbete med projektledningen. Datainsamlingen har bestått av följande delar:

- ✓ Intervjuer med referensgruppen.
- ✓ Deltagande på aktiviteter inom de båda programmen.
- ✓ Deltagande på träffar med teamen (inkl. upphandlade utförare).
- ✓ Två omfattande enkäter till deltagare, en i början respektive en i slutet av deras deltagande.
- ✓ Intervjuer med utförare av ledarskapsutbildning/-coachning.
- ✓ Intervjuer med deltagare som fått ledarskapscoachning på företaget.
- ✓ Löpande kommunikation med projektledaren
- ✓ En mycket kort enkät i januari 2021

Vi har under projektets tid, 2019, skrivit en delrapport som huvudsakligen behandlade referensgruppsintervjuerna och resultaten av den första enkäten.

Resultatsammanställning – intervjuer referensgrupp

Utvärderingen intervjuade ASF-akademins referensgrupp i början av 2019. Denna studie har redan redovisats utförligt i en delrapport men eftersom referensgruppen var väldigt insatt framkom det många insiktsfulla svar på frågorna vi ställde. De ger en bra bild av hur de olika intressenterna ser på ASF-akademien och på ASF som sådana. Nedan presenteras därför i intervjuerna i förkortad form. De intervjuade representerade följande organisationer:

- Arbetsförmedlingen
- Certasf och Konsortiet Vägen ut!
- Försäkringskassan
- Samordningsförbundet Stockholm Stad
- SKR
- SKOOPI
- Tillväxtverket
- Västerås stad

Alla intervjuade var på något sätt intressenter i ASF-akademins resultat. Tillväxtverket har ett uppdrag att arbeta med ASF, SKOOPI är företrädare för målgruppen, företagen, och har kännedom om behoven; Försäkringskassan deltar för att säkra att det blir arbetsträningsaktiviteter som det går att få ersättning för. I övrigt vill man allmänt få fram fler ASF och öka kunskapen och användningen av dem inom offentlig sektor. Exempelvis vill SKR (då SKL) och Samordningsförbundet Stockholm stad öka medvetenheten om ASF för att öka förekomsten av företagen och få en mer diversifierad inriktning i bredd och innehåll i dem. Detta i sin tur för att bättre kunna anpassa efter individens önskemål och förutsättningar.

SKR är intresserade av att kommuner använder sig mer av ASF. Detta kanske är det ENDA verktyget som finns för att nå ända fram. Kan vi få kommunerna till det, trots att det ligger lite utanför deras uppdrag, vill vi visa vägar att jobba på. Vi är med i referensgruppen för att bidra med vad kommunerna har för behov och vad ASF behöver bli bättre på samt var de ligger nivåmässigt, så kommunerna kan stödja på rätt sätt.

Är ASF-akademin ett väl utformat projekt?

Vi frågade om de intervjuade tycker att projektet verkar väl utformat utifrån deras organisations behov/önskemål och det ansåg de flesta. Att projektet var grundat i identifierade behov var positivt.

Man har sett behoven och gjort utifrån det. I slutet av projektet kanske man kan nå riksdag och regering. Det man lagt upp i projektet kommer vara utvecklat efteråt. Vi på AF går in och ser om man är på Sofisams sida och gör de inte det syns de inte. Efteråt kanske alla vill vara med där så det blir lätt för myndigheter att hitta dem.

Det ansågs mycket bra att projektet verkar på ett nationellt plan och kan påverka i hela landet. Att ASF genom det kan bli mer likvärdiga över landet gör det lättare att upphandla deras tjänster eftersom upphandlande parter vet vad de får. Det var också bra att projektet inte enbart verkade i storstadsregionerna utan nådde ut överallt från norr till söder.

Det ger mer power med ett nationellt projekt. Tror det är bra att man får ett helhetsperspektiv och en samsyn i landet. Man kan jämföra och dra nytta av hur andra jobbar. Det är en styrka i projektet och ger bättre slutresultat.

En fördel att projektet minskar de regionala skillnaderna eftersom andra initiativ hamnar i storstadsregioner.

Projektet stärker också de regionala nätverken inom "branschen" och samverkan har tidigare varit bristfällig. Bara det att referensgruppen träffas och diskuterar ger positiva effekter.

Samverkansbenet saknas. Att vi pratar tillsammans i referensgruppen och har en kontinuerlig dialog är en stor vinst. Det är en enorm samstämmighet inom referensgruppen.

Förväntningar på projektets aktiviteter

På frågan om vad den intervjuades organisation önskar att ASF-akademin ska uppnå genom ledarskapsutbildningen, svarade närmast samtliga att kompetensen hos ledarna behöver höjas för att företagen ska bli mer affärsmässiga och professionella. ASF måste klara av att kunna tjäna pengar och ha en stabil ekonomi för att ses som en långsiktig partner av den offentliga sektorn, som kan upphandla från dem eller köpa arbetsträningsplatser. De måste också kunna skapa förtroendefulla relationer med parter som behöver deras varor eller tjänster. Om förtroende ska uppstå behöver det finnas kompetens på företagen när det gäller att förstå myndigheter, regelverk och hur man lägger anbud.

Om man generaliserar har ASF kanske startats av eldsjälar med utmattade/sjuka personer som inte klarar vissa bitar. De behöver kunna lära sig så att de kan bli upphandlade och att de förstår kraven från dem som köper tjänster (platser). Vi vill att de ska växa och ha en affärsidé som håller.

Det stora är att stärka deras kompetens så att de kan driva ett företag. Ett stort hjärta räcker inte, kunskap och att vara en bra ledare behövs. Det är komplicerade och heterogena arbetsgrupper i ASF. Styrningen ska vara demokratiskt, som i kooperativ, vilket kräver ett speciellt ledarskap.

Svaren på vad man önskade komma ut av arbetsträningsprogrammet syftade även de till att kompetensen skulle höjas i företagen. ASF måste ha ekonomi, men ska man få offentlig sektor att använda dem mer måste de vara bra på arbetsträning. De kan anställa fler om de blir en bättre partner och de behöver en struktur för att motparten ska se vad de får. ASF:en ska kunna beskriva vad den arbetstränade gjort och hur utvecklingen för personen varit. Det är viktigt att de kan beskriva individens utveckling eftersom alla som arbetstränar inte blir redo att gå ut på arbetsmarknaden direkt. De kan ha kommit mycket närmare att kunna ta en anställning men inte ända fram. Sådant är givetvis bra för den part som upphandlat platsen att få veta.

ASF måste fungera som andra företag och konkurrera på lika villkor. Om de har en struktur och mallar för arbetsträning blir det lättare för upphandlaren att se nyttan.

De organisationer som kommit långt fram i sin kunskap om vad som fungerar när det gäller arbetsträning vill att denna kunskap används och dras nytta av i projektet.

För oss på FK är det intressant att den arbetsträning som bedrivs bidrar till att fler kan återgå/komma i arbete. Vi vill att det projektet lär ut kopplar ihop med rätt saker som vi gjort tidigare. Det är oerhört viktigt att vi under arbetsträningstiden har kontakt med den som har företaget och att vi är med och lägger upp planen så att den hänger ihop med arbetsträningvillkoren.

Jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering

ASF fungerar som en port in till sysselsättning och då särskilt för kvinnor som har svårt att komma ut på arbetsmarknaden. De blir synliggjorda. Över huvud taget är det många kvinnor som arbetar på ASF och det är många kvinnor i ledningsgrupperna. De problem man i referensgruppen ser för jämställdheten är snarast att det blir ASF med dominans av ena könet och projektet bör medvetandegöra både företagen och AF att de kan ta in båda könen. Andra problem är att män oftare är handledare eller att män som arbetstränar snabbare går ut i jobb.

ASF spelar en jättestor roll i att få in kvinnor som aldrig varit på arbetsmarknaden och det ger ringar på vattnet. Å andra sidan är det en risk att det blir ett kvinno- eller mansföretag.

Män får mer åtgärder och går fortare till jobb hos AF och kommuner. Resultatet av arbetsträning är att män lättare går ut i jobb. Många män är handledare i ASF,

varför inte kvinnor? Det är viktigt att diskutera i företagen varför man har en viss struktur.

När det gällde tillgänglighet är det helt nödvändigt på ASF:en. Själva syftet är ofta att personer med funktionsnedsättningar av temporär eller permanent natur ska kunna vistas där. Problemet är att fysiska anpassningar och hjälpmedel kan vara dyra.

Man MÅSTE tänka på tillgänglighet. De är ett skallkrav och det är en nyttig påminnelse för dem som hyr ut lokaler. En viktig fråga.

Att företagen arbetar på ett icke-diskriminerande sätt anses givet och självklart. ASF kan exempelvis ha en stor betydelse för integrationen av nyanlända.

Hinder och utmaningar för ASF-akademien

Vilka utmaningar och hinder kan dyka upp längs vägen och/eller inför en implementering av projektresultaten efter projektslut? När det gällde utmaningar i eller från den egna organisationen har SKR exempelvis inget uppdrag att arbeta med ASF men vill öka samverkan så att de kan få ett uppdrag att arbeta med ASF. AF har en utmaning i sin förändrade organisationsstruktur och i att sprida nyttan av ASF internt.

Af har många av kunderna och en utmaning är att få hela myndigheten med på tåget. ASF är en del vi inte nyttjar fullt ut idag och vi menar att vi ska göra det mer. Vi har ett helt program internt i frågan men det kräver ett jättestort informationsarbete att få igång dialogen internt. ASF:en höjer kvalitén men samverkan behöver föras på lokal och regional nivå och där ligger utmaningarna.

I övrigt finns det några saker som kan bli hinder. En sådan sak är att förändringar i den politiska styrningen nationellt och i kommuner kan nedprioritera ASF och projektet.

En utmaning är att ASF drivs av personer som ofta har en funktionsnedsättning men trots det förväntas företagen fungera som alla andra företag. Man menar att det finns en skillnad som gör det svårt att nå upp till en produktivitet som är normal på vinstdrivande företag, det kanske inte går. Detta kan i sin tur göra det svårt för de som ska hjälpa företagen att utvecklas. Man måste förstå att ASF har andra villkor i realiteten trots att de enligt Skatteverket är vanliga företag.

Framgångsfaktorer

Referensgruppen nämner en höjning av kompetensen i ASF:en, och att denna märks utåt, som den viktigaste framgångsfaktorn. Det blir lättare att kommunicera nyttan med ASF om de blir mer kompetenta och likvärda säger SKL:

Att man ser en kvalitativ ökning i affärsmässighet och handledarskap. Om det leder till fler avtal. Det kan förenkla i dialogen på nationell nivå. Det är en djungel just nu. Kan bidra till tydlighet. Läger man till certifieringen blir det mer likvärdigt och förenklar för oss som jobbar på en nationell nivå.

Att certifieringen finns med höjer projektet. Den är en viktig pusselbit att sikta på för att få trovärdigheten hos företagen att öka.

Certifieringen är ett sätt att kvalitetssäkra och lyfta dem och ge en identitet.

Att projektet är stort och nationellt ser man som en stor fördel. Det bidrar till spridning och kännedom hos viktiga aktörer som även de arbetar på nationell nivå. En positiv bieffekt av projektet uppstår samverkan och nätverk mellan ASF i regionerna. Företagen kan exempelvis lägga gemensamma anbud på upphandlingar när de har ett stabilt nätverk av kontakter och de kan skapa kontakter mellan varandra.

Projektets allmänna funktion

Projektorganisationen var uppbyggd av styrgrupp, referensgrupp, en projektledare samt två delprojektledare, en för varje program. Utöver detta fanns kontaktpersoner i åtta regionala nav. Dessa var anställda på Coompanion och arbetade huvudsakligen med att koordinera och leda träffarna för kvalitetssäkring av arbetsträning.

Ledarskapsutvecklingsprogrammet utfördes av två upphandlade företag. Konsulterna därifrån ledde utbildningsdagar på någon plats, oftast en lokal i en stor kommun, dit deltagarna fick ta sig. Senare ledde de coachningstillfällen ute på företagen varvid hela personalen skulle delta.

Projektorganisationens arbete

Inför delrapporten 2019 gjorde utvärderingen genom intervjuer och observationer på olika möten, en bedömning om hur projektorganisationen fungerade. Det övergripande intrycket från mötena och dialogen med de tre personerna i projektledningen, dvs. projektledaren och de två delprojektledarna, var att ASF-akademien sköttes på ett utmärkt sätt. Det fanns en beredskap för att förändra snabbt om något inte fungerade som tänkt. Ett exempel på detta var att när utvärderingen redovisade den första enkäten som skickats till deltagarna, beslöt projektet utifrån svaren att förändra en del saker i projektgenomförandet, så som att hålla halvdagar istället för heldagar och verka mer för regionalt nätverksbyggande.

Utvärderingen kom fram till att projektledningen:

- Var noggrann med att få fram alla svar och göra goda analyser av projektets funktion
- Gjorde omvärldsanalyser för att se hur projektet kunde påverkas av förändringar
- Tog snabbt upp eventuella hinder och analyserade dem
- Förändrade om någon aktivitet/insats inte fungerar som tänkt
- Använde utvärderingen för att kunna styra rätt i projektet
- Hade sikte och fokus inställt på implementeringen av projektets resultat

Kort sagt har projektledningen varit mycket kompetent och väldigt angelägen om att projektet ska fungera väl. En ytterligare viktig funktion för att det agila och effektiva arbetssättet skulle fungera, särskilt med det stora antalet deltagare som fanns i projektet, hade den centralt placerade administratören. Denne hade bland annat hand om det omfattande arbetet med

medfinansieringsblanketterna. Som slutsats menar vi att det i projektet har funnits en hög ambition i att hålla en god kvalitet och att utnyttja projektmedlen väl.

Projektet i praktiken

Vid de uppsummerande intervjuerna med projektledare och en delprojektledare ansåg båda att det mesta i projektgenomförandet hade gått ganska smärtfritt. Det hade inte dykt upp några oöverstigligen hinder i under vägen. Tack vare de regionala kontaktpersonerna var det lätt att nå ut till företagen från början och det blev ett högt deltagande på aktiviteterna. Det svåraste var att få ihop hela personalstyrkan när ledarskapskonsulterna skulle komma ut och ge coaching på företagen. Tanken var att alla skulle vara med så att man gav hela företaget något, inte enbart ledaren. Skulle man enbart gett coaching till en eller två ledare ute på varje företag hade det blivit en för dyr affär för projektet. Detta var alltså även en medfinansieringsfråga.

När coronapandemin dök upp styrde man om det mesta till att vara digitalt. På slutet gick det inte att anordna fysiska coachningar alls men då skapade man en ny utbildning, en säljcoaching som hölls via utbildningsplattformen Loops. Konsulterna gjorde filmer som deltagarna tittade på och sedan höll man ett digitalt seminarium där man i grupp diskuterade det man sett. Det var tre företag och cirka 12 deltagare varje gång under tre gånger. Att deltagarantalet blev mindre gjorde att medfinansieringen krympte från det projektet hade räknat med men själva säljcoachningen och formen för genomförandet blev så bra att man ska fortsätta att erbjuda detta. Arbetsträningssprogrammet digitaliserade projektet själva. Projektledaren uppger att det var lite osäkert men det blev bra. Hela modellen digitaliserades och gavs via utbildningsplattformen.

Det som var tidsödande och arbetskrävande var att samla in alla medfinansieringsblanketter där alla deltagare skulle skrivas upp. Detta tog lång tid och blev inte ens särskilt mycket lättare när ESF tillät att man skickade in rapporterna via e-post.

Projektet har haft ett antal större möten med både de upphandlade konsulterna och det nationella teamet. Mötena har man utnyttjat för konstruktiva workshops och diskussioner för att tillsammans plocka fram hur man ska jobba, vad som brister och vad som varit bra. Nedan syns en bild som är resultatet från ett projektmöte med det nationella teamet. Man diskuterade fram vad projektet gjorde som var värdeskapande. Att man utgått från företagets behov, att man arbetade agilt och hade anpassat efter deltagarna efter resans gång och att det var coachningar ute på företagen så att allt inte förblev teoretiskt, var saker som kom upp.

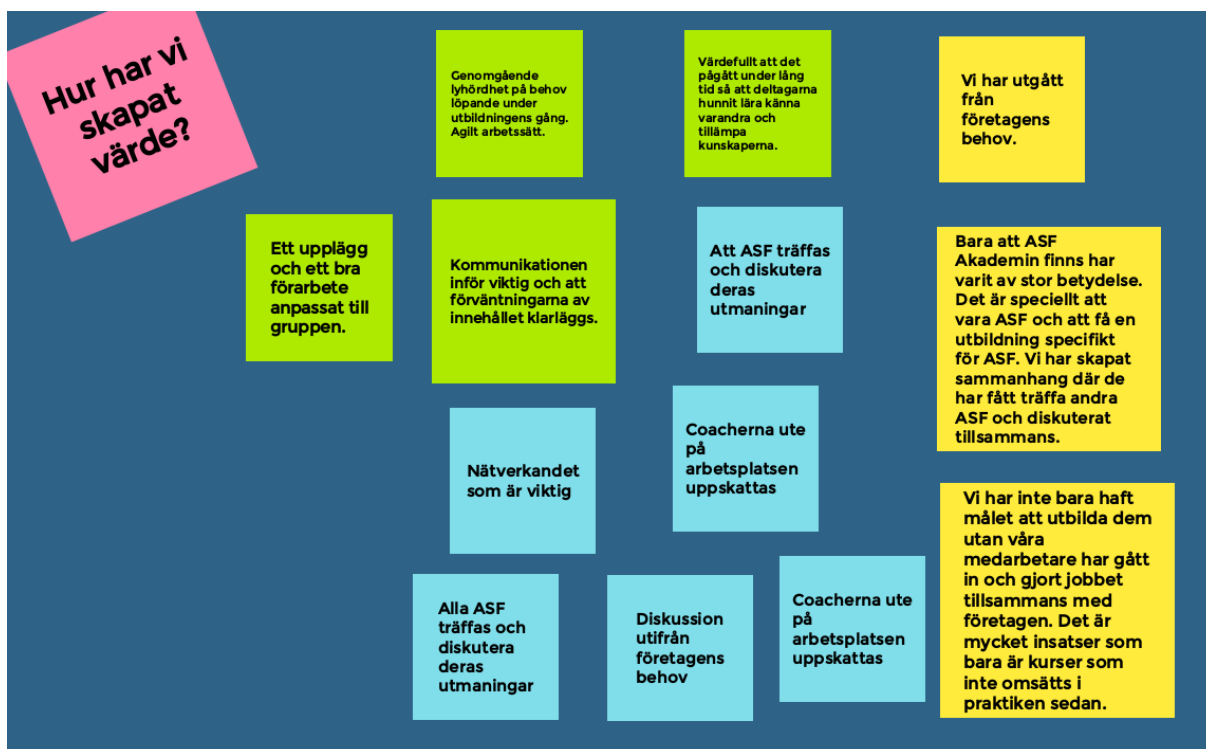


Bild från workshop med det nationella teamet

Horisontella principer

ASF-akademin har utformat en Jämställdhets- och likabehandlingsplan att användas i projektet. I planen finns mål, delmål, strategier för hur man ska uppnå målen samt hur man ska följa upp dem. Det övergripande målet löd som följer:

ASF-akademin ska ge deltagarna ett bemötande och stöd som är likvärdigt oavsett exempelvis kön, funktionsvariation eller trosuppfattning. Bemötandet och stödet ska också baseras på verkliga behov och förutsättningar istället för normer och föreställningar. Därför behöver projektledning, personal, utbildare och de sociala företagen kunskap om jämställdhet, icke-diskriminering och inkludering.

De diskrimineringsgrunder projektet avsåg att fokusera på var kön, funktionsnedsättning samt religion eller annan trosuppfattning.

Projektet har även haft en upphandlad jämställdhetskonsult som hjälpt till med att upprätta checklistor för utbildningar, projektgruppen och projektet som helhet. Vi kan från utvärderingens sida konstatera att insatser som att handla upp en jämställdhetskonsult och att utforma en avancerad plan utgör en ambitiös ansats i arbetet med de horisontella principerna. Det tyder på en stor medvetenhet i projektet om dessa frågor. Det är alltid viktigt att ha den medvetenheten, men kanske extra viktigt när i princip samtliga deltagare kan ha en eller flera funktionsnedsättningar och/eller ha svag svenska. Vi har vid möten och träffar också observerat att projektet tagit principerna på allvar i det dagliga arbetet. I redovisningen av enkätresultaten nedan kommer vi att se att de flesta deltagare är nöjda med projektets arbete och anpassningar.

Resultatsammanställning – enkäter till deltagare

Vi har skickat ut två omfattande och relativt likalydande enkäter till deltagarna. Den första enkäten skulle fungera som en slags baslinjemätning i början av projektet och innehöll en del med frågor som syftade till att beskriva företagen, omsättning, antal anställda, inriktning osv. Den innehöll även frågor om den nytta man vid den tidpunkten upplevt av sitt deltagande.

Enkät nummer två skulle i projektets slutskede tydliggöra vilken nytta deltagarna verkligen hade haft av arbetsträningsspåret respektive ledarskapsutbildning och coachning. Vi tänkte oss också att jämföra svaren från de båda enkäterna för att kunna få en uppfattning om ASF-akademins resultat och effekter ute i företagen.

Nedan kommer vi att behandla olika delar av enkäterna var för sig. Vi börjar med att redovisa svarsfrekvenser och andra kvantitativa data för att sedan gå in på de frågor som beskrev företagen.

Allmänna data från enkäterna

- Enkät 1: 145 slutförda svar (154 påbörjade) av 281 utskick
- Enkät 2: 129 slutförda svar (147 påbörjade) av 262 utskick
- Svartsfrekvens ca 50 % på båda enkäterna
- Ca 70 % kvinnor, 30 % män i båda enkäterna

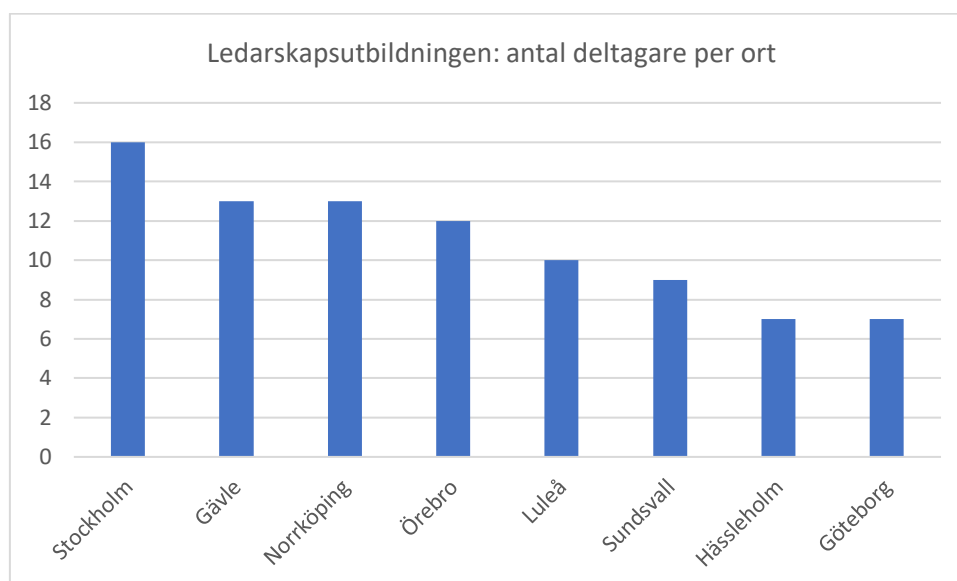
En del av de svarande deltog i båda programmen och i enkät 2 var det 139 svarande som angav att de gått endera eller båda av de båda programmen.

- Ledarskapsutbildning 87 svarande (62 % av samtliga)
- Kvalitetssäkring av arbetsträning 103 svarande (76 % av samtliga)

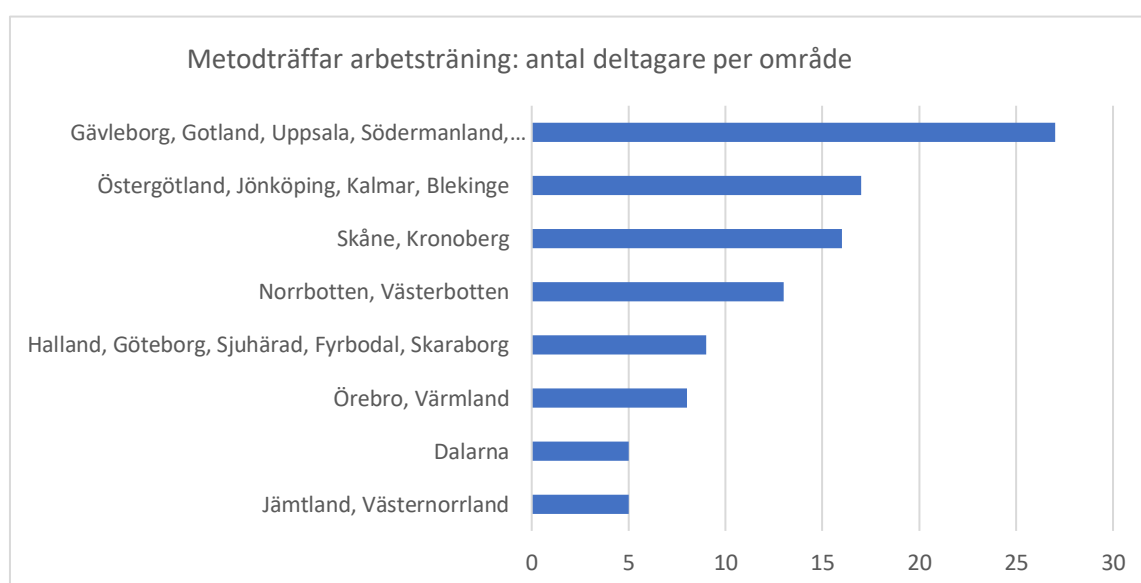
Räknat i antal företag som var representerade i svaren (enkäterna kunde besvaras av flera anställda på samma företag) ökade mängden svarande företag med tio från enkät 1 till enkät 2, enligt följande:

- 87 av 132 ASF svarade på enkät 1 (66 % av möjliga företag)
- 97 av 128 ASF svarade på enkät 2 (76 % av möjliga företag)
- 76 företag svarade på båda enkäterna

När det gällde deltagarnas geografiska fördelning hade Stockholm flest deltagare (av dem som svarat på enkät 2) på ledarskapsutbildningen medan Göteborg och Hässleholm hade det lägsta antalet deltagare.



De flesta deltagarna (av dem som svarat på enkät 2) på metodträffarna om arbetsträning fanns i området Gävleborg/Gotland/Uppsala/Södermanland/Västmanland medan Dalarna samt Jämtland/Västernorrland hade de lägsta antalen deltagare.



De ovan redovisade geografiska fördelningarna av deltagare skiljde sig inte nämnvärt åt mellan första och andra enkäten.

Om företagen

I enkät 1 bad vi de som gått ledarskapsutbildningen att ange vissa data på företagen. Eftersom det för varje företag kunde vara två personer som svarade på enkäten rensade vi bort dubletter och fick kvar det resultat som syns i tabellerna nedan.

Det vanligaste var att företagen hade högst 10 anställda (52 av 76 företag) och högst 10 arbetstränande personer. Bara 14 av de 51 företag som besvarat frågan om omsättning hade en

omsättning på över tre miljoner kronor per år. Av dessa resultat kan man sluta sig till att majoriteten av företagen som deltog i ASF-akademien var små eller mycket små företag.

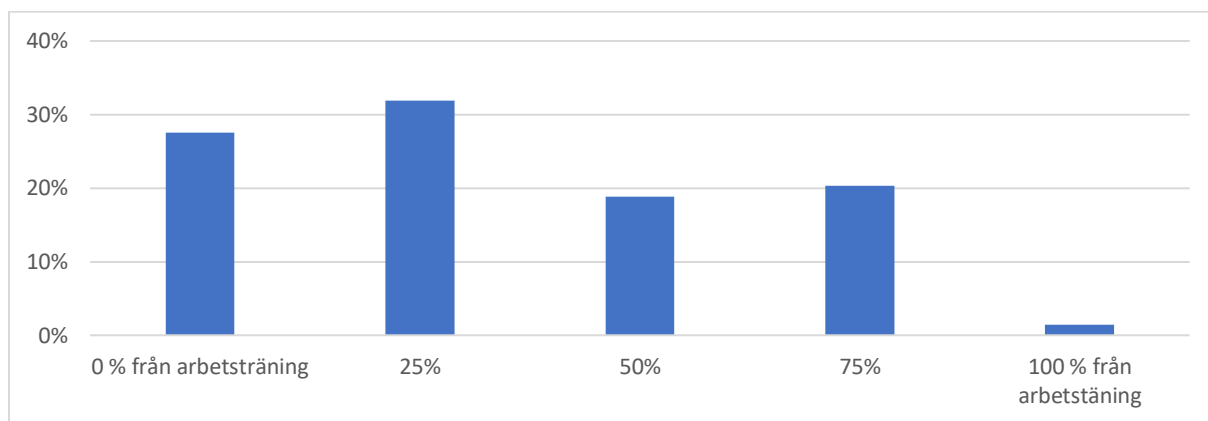
Kategorier av antal anställda eller arbetstränande	Antal företag per kategori anställda	Antal företag per kategori arbetstränande
1-5	31	37
6-10	21	15
11-20	13	6
21+	11	3
	Totalt 76	Totalt 61

Omsättning i kronor	Antal företag
Mindre än 500 000	5
0.5-1 miljon	8
1-3 miljoner	24
3-6 miljoner	5
6-10 miljoner	5
Mer än 10 miljoner	4
	Totalt 51

Företagen representerade många olika affärsinriktningar (se tabell nedan). Det fanns allt från vård, dagverksamhet, behandlingshem till odling, fastighetsskötsel, cykelverkstad, tavelinramning och försäljning av konstmaterial, hantverk och industri.

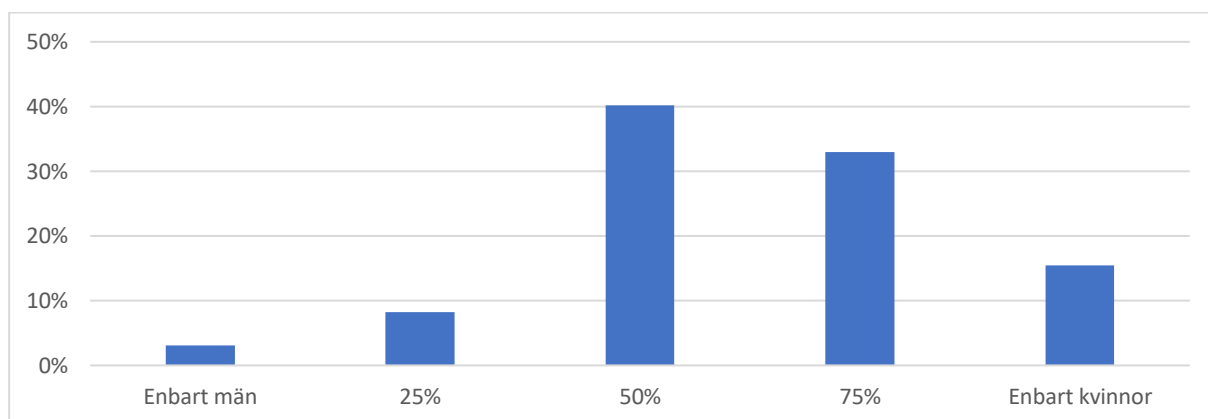
Huvudsaklig affärsinriktning i företaget	Antal företag
Annat än enkätens listade svar	38
Hemnära tjänster (städ, reparationer och trädgårdsskötsel)	31
Matlagning, servering och/eller livsmedelsförsäljning	24
Second hand	21
Hunddagis eller annan djurskötsel	19
Sömnad, reparation av kläder eller inredningsmaterial	15
Digitala tjänster (webbdesign, fototjänster eller liknande)	11
Nybyggnad eller byggnadsrelaterade reparationer/installation	8
Besöksnäring/upplevelseindustri	4
Summa	108

På frågan om den ungefärliga andelen av företagets inkomst som kommer från försäljning av tjänsten arbetsträning var det 15 % av företagen som hade arbetsträning som huvudsaklig inkomstkälla. Majoriteten hade arbetsträning till mindre än 50 % av sina inkomster (se bild nedan).



Svar på frågan om hur mycket av företagets inkomst som kommer från tjänsten arbetsträning

Den ojämna könsfördelningen i svaren på enkäten avspeglades i könsfördelningen ute på företagen. Det var 16 % av företagen som svarade att de enbart hade kvinnor som anställda eller arbetstränande medan det bara var 3 % av företagen som hade enbart män (se bild nedan).



Svar på frågan: Vilken är den ungefärliga fördelningen mellan kvinnor och män på företaget?

Ledarskapsutbildningen

Drygt 70 % av deltagarna hade deltagit på minst 5 träffar och hälften hade varit med på 7-8 träffar. En majoritet, drygt 80 %, hade haft minst 2 coachningstillfällen.

I båda enkäterna bad vi de svarande att markera hur mycket de höll med om ett antal positiva påståenden om hur de utvecklats genom ledarskapsutbildningen och coachningen. De flesta valde genomgående alternativet *Ganska mycket* och det var bara enstaka svarande som inte utvecklats alls (se bild på tabell nedan). Ett medelvärde som ligger nära 3 på den fyrgradiga skalan betyder att en majoritet av deltagarna anser att de utvecklats genom ledarskapsutbildningen. De positiva graderingarna ökade från enkät 1 till enkät 2 vilket också betyder att deltagarna hade sett en utveckling hos sig själva mellan enkäterna.

	Inte alls	Ganska lite	Ganska mycket	Helt och hållet	Medelvärde
Jag har genom utbildningen i ledarskap fått mer insikt i min personliga ledar- eller kommunikationsstil	3 (4%)	11 (13%)	54 (64%)	16 (19%)	2.99
Ledarskapsutbildningen har påverkat mitt förhållningssätt gentemot medarbetare/arbetsgrupp	2 (2%)	22 (27%)	47 (57%)	12 (14%)	2.83
Jag har fått ökad medvetenhet kring hur jag kan anpassa mitt ledarskap efter medarbetarens behov av stöd	2 (2%)	15 (18%)	51 (61%)	16 (19%)	2.96
Jag känner mig tryggare i min roll som ledare genom det jag lärt under utbildningen	4 (5%)	18 (21%)	44 (52%)	18 (21%)	2.90
Modellerna/strategierna jag lärt om är användbara i min verklighet som ledare i ett ASF	2 (2%)	15 (17%)	53 (62%)	16 (19%)	2.97
Ledarcoachningen har hjälpt mig att utveckla mitt ledarskap. (Hoppa över frågan om du/ni inte fått ledarcoachning)	3 (5%)	9 (14%)	38 (58%)	15 (23%)	3.00
Jag tror att ledarcoachningen har upplevts som värdefull av kollegorna på mitt företag. (Hoppa över frågan om du/ni inte fått ledarcoachning)	6 (9%)	10 (15%)	36 (55%)	13 (20%)	2.86
Sammanfattning					2.93

I de fria kommentarerna var det några som tyckte att utbildningen var lite av en repetition för dem men endast någon var direkt negativ, de flesta ansåg att de hade lärt sig något.

Mycket av det vi gjort under utbildningen hade jag viss erfarenhet av sedan tidigare, men jag har haft stor nytta av den repetition utbildningen har gett och det tror jag att företaget har haft också

Jag klickar i "ganska mycket", men kan då säga att jag har fått många nya lärdomar under utbildningen.

När vi frågade vilka modeller/strategier/metoder som de lärt sig och haft nytta av i sitt arbete blev det många olika svar. En del tog upp enskilda metoder, exempelvis Giraffspråket som många nämnde, medan andra pekade mer på att helheten hade hjälpt dem att utvecklas.

För mig är det mer mitt förhållningssätt. Bemötande både kunder och anställda. Prissättning – att inte vara för försiktig.

Att leda mig själv och andra. Aktivt lyssnande och coachande ledarskap. Opera. För att öka delaktighet och även orka bättre själv. Arbetsmiljökunskap, det var bättre anpassat för ASF än andra kurser jag varit på. "

Coachande förhållningssätt, processer och stödprocesser, marknadsföringsstrategier, KASAM m.m. Många metoder har gett mig nya perspektiv på ledarskap och att driva företag, de har även förenklat arbetet i många situationer. Jag känner mig tryggare i rollen som ledare och utför högst sannolikt därför ett bättre arbete som ledare. Jag har även haft stor nytta av kunskaperna kring systematiskt arbetsmiljöarbete.

Giraffspråket. För att kunna ta upp saker utan att det känns som ett påhopp för personen/personerna det gäller. Man fokuserar på problemet inte personen/personerna.

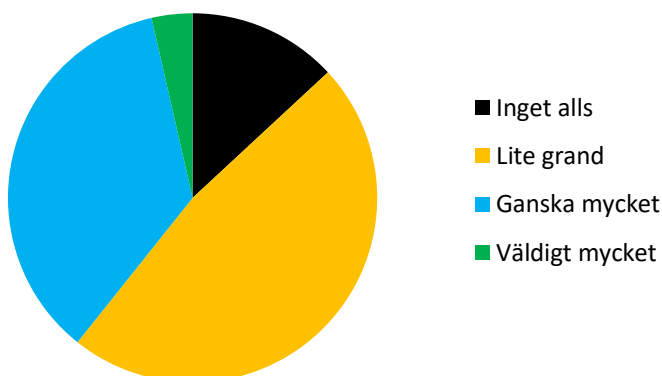
ALLT! Eftersom allt hör ihop. Det har gett nya insikter men även stärkt insikten i att jag faktiskt redan gjorde som modellerna visade. Allt har knutits ihop på ett fint sätt och gett mig både stöttning och styrka i att fortsätta på det sätt som både ASF-akademin och jag har gemensamt.

För mig handlar det inte om att använda någon speciell modell, strategi eller metod utan för mig handlar det om att plocka russin av det man lär sig utifrån verkligt behov och situation och sedan blanda det med egen erfarenhet. Eftersom jag har hållit på med ledarskap sedan 1986 så är en del av det som presenterats på kursen sådant som man hört och varit med om tidigare men mycket av det är framfört på nytt sätt. Diskussionerna däremot har varit på mycket hög nivå över hela linjen och detta har vi att tacka planläggningen av kursen för. Att samla "gamla rävar" på en och samma kurs var jättebra! (Författarens anmärkning: Citatet gäller utbildningen för den Kvalificerade nationella gruppen)

Jag har vågat ta steget emot att egen utveckling och stimulans.

För att få en ytterligare kvantifiering av resultaten bad vi de svarande att markera hur mycket de förändrat i ditt arbetssätt genom den insats de deltagit på. Den svarta tårtbiten i cirkeldiagrammet representerar de 13 % som inte ändrat något alls under sitt deltagande. Därmed är det 87 % som ändrat något i sitt arbetssätt genom ledarskapsutbildningen.

Förändring av arbetssätt genom ledarskapsutbildningen och coachningen



Arbetsträningsprogrammet

På arbetsträningsprogrammet var det inte nödvändigt att samma person deltog vid alla tre tillfällena. Ändå var det bara 9 % som bara varit med på en träff och 70 % hade deltagit på alla tre. Vi bad de svarande att ta ställning till en rad positiva påståenden om arbetsträningsprogrammet. Liksom för ledarskapsutbildningen hade bedömningarna generellt sett ökat från den första enkäten till den andra.

På positiva påståenden om den egna utvecklingen när det gällde att utveckla och anordna arbetsträning var det cirka 75 % som angav att de hade utvecklats *Ganska mycket* eller *Mycket*. När det gällde hur de ställde sig till påståenden om förändringar på företagsnivå var svaren något mindre positiva men likafullt ansåg majoriteten att metodträffarna och coachningen hjälpt företaget att utveckla sin arbetsträning (se bild på tabell nedan). Stödet från metodträffsledaren var tillräckligt enligt ca 80 % av de svarande.

De flesta höll inte med om att företaget saknat en struktur för arbetsträning före deras deltagande i ASF-akademien, men över 70 % ansåg ändå att företaget utvecklat sin arbetsträning med hjälp av projektet.

	Inte alls	Ganska lite	Ganska mycket	Helt och hållet	Medelvärde
Företaget saknade en struktur för arbetsträning före deltagandet i ASF-akademien	37 (38%)	30 (31%)	24 (24%)	7 (7%)	2.01
Företaget har under deltagandet i ASF-akademien utvecklat en struktur för arbetsträning	4 (4%)	32 (33%)	47 (49%)	13 (14%)	2.72
Företaget har under deltagandet i ASF-akademien utvecklat rutiner för mottagandet av arbetstränande	4 (4%)	30 (32%)	41 (44%)	18 (19%)	2.78
Vi har fått tillräckligt med stöd från metodträffsledaren	4 (4%)	14 (15%)	46 (48%)	31 (33%)	3.09
Metodträffarna hjälpt företaget att utveckla vår arbetsträning	4 (4%)	23 (24%)	52 (54%)	18 (19%)	2.87
Arbetsträningacoachningen på företaget har hjälpt företaget att utveckla vår arbetsträning	3 (3%)	25 (28%)	47 (53%)	13 (15%)	2.80
Medarbetarna på företaget har engagerat sig i arbetet med vår utveckling av arbetsträning	6 (7%)	35 (38%)	37 (41%)	13 (14%)	2.63
Sammanfattning					2.70

I de fria kommentarerna var det en del som menade att de redan hade bra metoder på företagen. En del kommenterade att det varit lite rörigt i och med att kontaktpersonen från Coompanion byttes ut. Dock var de flesta kommentarer positiva.

Blivit mera struktur. Lättare följa utveckling. Känner mig som företagare trovärdig och professionell bemötande olika myndigheter tex. AF

Detta har varit väldigt värdefullt, vi har haft stor nytta, framför allt av coachningstillfällena där alla handledare kunnat vara med.

Jag tycker att det på det stora hela har varit bra träffar. Coachande, framåt drivande, och stödjande.

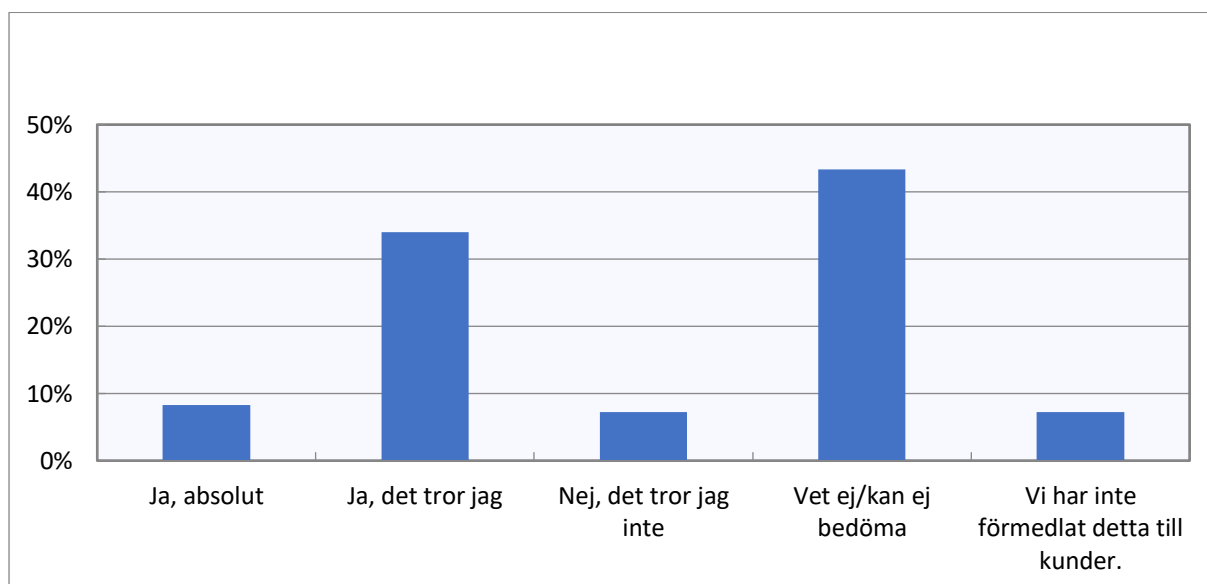
Jag har lång erfarenhet av arbetsträning och känner mig trygg i det jag gör, men jag har tagit till mig vissa delar som jag kommer att använda i vardagen.

Har mottagit många dokument/mallar som vi har kunnat komplettera med.

Delvis har det blivit mest ett arbete att ta fram snygga dokument vilket i och för sig bra för t.ex. kunna visa upp när vi deltar i en upphandling.

Metodträffarna och allt material var superbra, anledningen till att jag svarat "ganska lite" är att vi redan hade utvecklat många av de verktyg vi gick igenom.

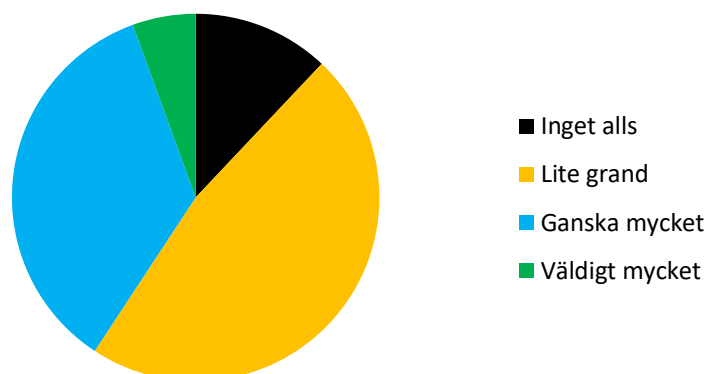
Eftersom programmet syftade till att kvaliteten på arbetsträningen skulle höjas för att de offentliga kunderna skulle kunna avgöra vilka ASF som erbjöd en kvalitetssäkrad tjänst frågade vi om företaget hade förmedlat till sina kunder som köper tjänsten arbetsträning att de genomgick metodutveckling i arbetsträning. En följdfråga var om de märkt att företagets förtroende i så fall ökat hos kunden/kunderna. Sammanlagt var det drygt 40 % av de svarande som visste eller trodde att så var fallet (se figur nedan).



Svar på frågan: Har ni märkt att företagets förtroende ökat hos kunden/kunderna?

På samma sätt som med ledarskapsutbildningen bad vi de svarande att kvantifiera sin förändring i arbetsätt och metoder. Den svarta tårtbiten i diagrammet nedan representerar de 12 % som inte förändrat något alls, vilket betyder att 88 % av deltagarna har förändrat något.

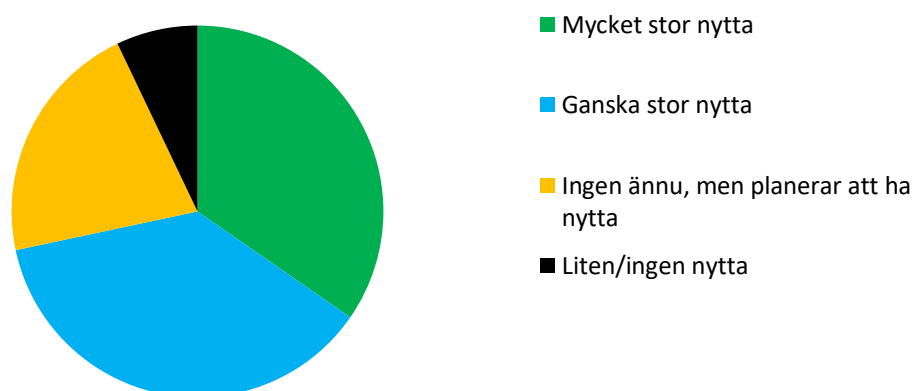
Förändring i arbetssätt genom metodträffar arbetsträning



Övergripande enkätresultat

Vi frågade om deltagarna upplevt dels personlig nytta, dels en nytta för företaget, av att man deltog i ASF-akademin. Endast 7 % av de svarande upplevde liten eller ingen personlig nytta av sitt deltagande i ASF-akademin och ännu färre, 5 %, upplevde ingen nytta för företaget. Detta betyder att 72 respektive 76 % såg en ganska eller mycket stor nytta (se diagram nedan).

Personlig nytta av deltagandet



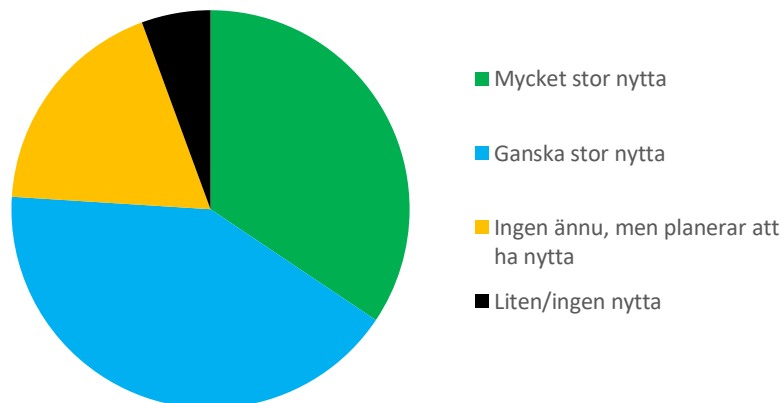
Kommentarerna om den egna nyttan handlade mest om att man blev tryggare i sin roll som ledare.

När vi hade coachning för vårt eget företag klargjordes roller och strukturer och det är till nytta och stöd i min nya roll som en mer strategisk ledare och den operativa delen blev enklare och tydligare att lämna ifrån sig.

Stor nytta för att jag själv har fått verktyg att arbeta med för att få en tryggare och stabilare grupp.

Jag hade mest nytta av det på ett personligt plan. Min coach var tålmodig och beslutsam att jag skulle nå fram till något som förbättrade min arbetsituation.

Företagets nytta av deltagandet



Kommentarerna när det gällde nyttan för företaget handlade mycket om att personalen blev mer delaktig och stärkt.

Vi fick en bekräftelse om att vi var på rätt väg redan innan med vår arbetsträning, det känns bra. Vi fick en "spark i baken" att komma igång med våra blanketter, som var bra innan, men som nu är ännu bättre både innehålls- och utseendemässigt.

Mer träffsäker pedagogik samt tips och konkreta råd har gett bättre kommunikation på företaget

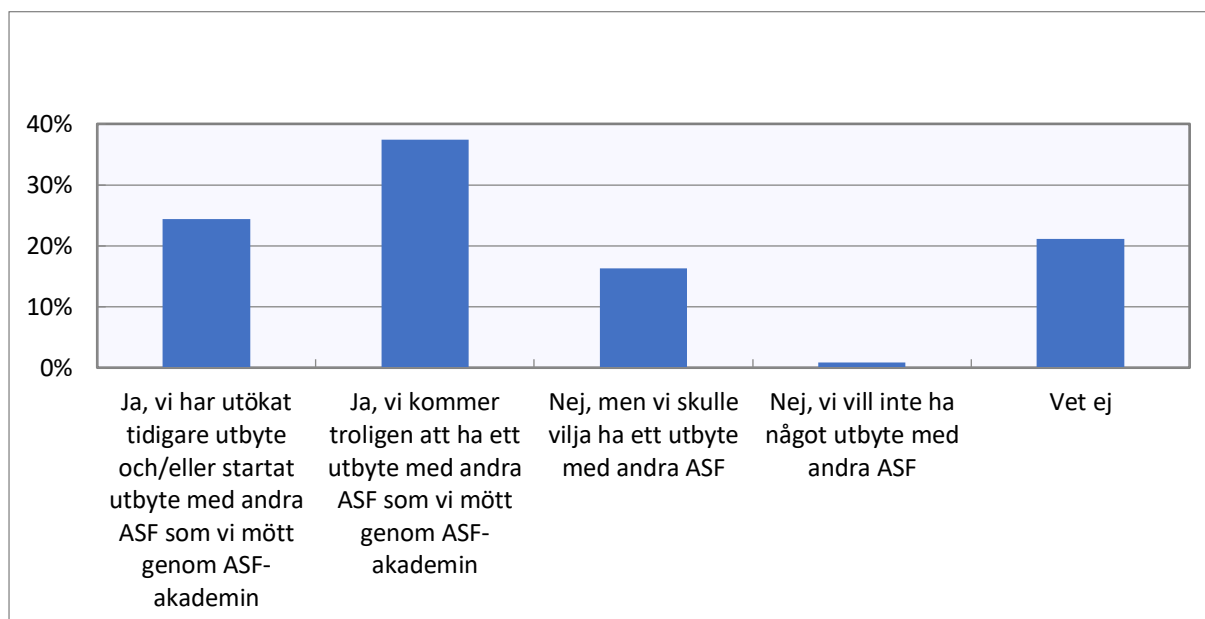
Alla blir delaktiga i hur mycket man behöver lägga tid och energi på att få människor att lyckas. Det blir synligt vad man ska göra.

Det är viktigt att personal får känna att de inte är ensamma som ASF. Det är viktigt att få känna att man är professionell. Coachningen på hemmaplan i ledarskapsutbildningen var mycket bra för hela personalen.

Tror det är bra att bli påmind om alla delar ASF-akademin handlar om. Lätt att tappa den viktiga värdegrunden och varför företaget finns annars. Reflektion över hur vi jobbar....

Företaget stärks av att medarbetare känner sig delaktiga och att alla driver åt samma håll. Vi behöver inte uppfinna hjulet en gång till - allt finns redan framtaget.

Projektet var tänkt att bidra till framväxten av regionala nätverk med ASF. Troligen har detta infriats då 62 % av de svarande har eller kommer troligen ha ett ökat utbyte av andra ASF. Det syntes en ökning av kontakter sedan enkät 1.



Svar på frågan: Har du/företaget genom ASF-akademin fått intressanta kontakter med andra ASF att ha utbyte med?

Det fanns ett flertal kommentarer som uttryckte att det varit uppskattat att få kontakter och utbyte med andra ASF. Det var inspirerande och ledde till nya affärsidéer. Man kunde också se att anda drogs med likartade utmaningar som man själv hade och diskutera vilka lösningar man kunde finna på dem.

Kontaktnät, stjäla idéer, utbyta erfarenhet, diskutera sakfrågor, höra att andra också har ett "h-vete" ibland m.m. är jätteviktiga pusselbitar och ibland viktigare än kursinnehållet. Jag nedvärderar alltså inte innehållet utan vill här lyfta fram behovet av att träffas, företagsledare emellan...

Det är inspirerande att träffa andra och det vidgar vyerna kring metoder, affärsidéer och styrker mig i att jag är professionell.

Dels handlar det om kontaktnät men det lyfter också hela verksamheten när man kan komma med nya influenser, idéer och tankar.

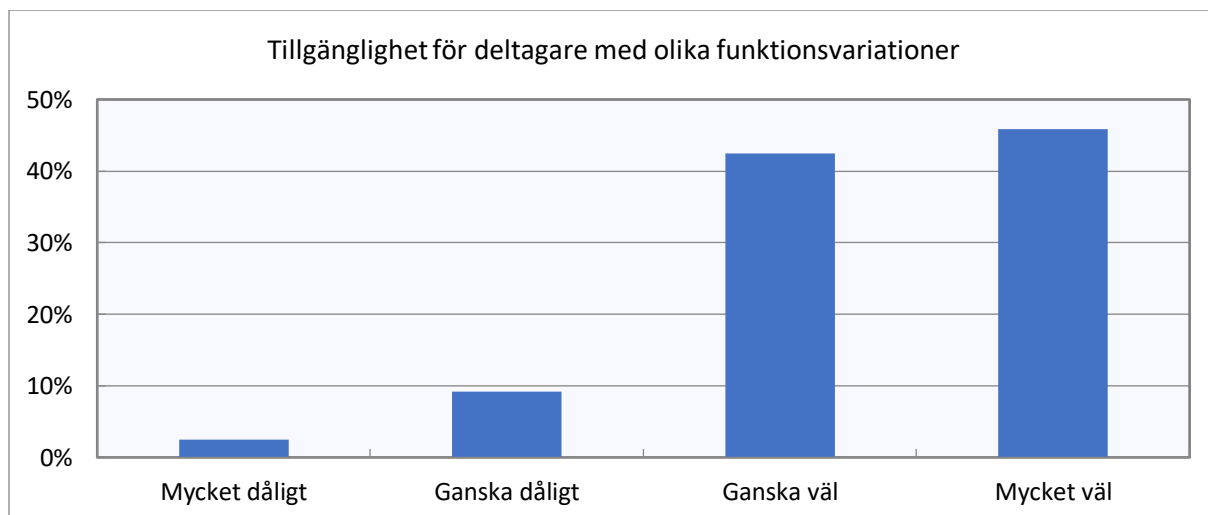
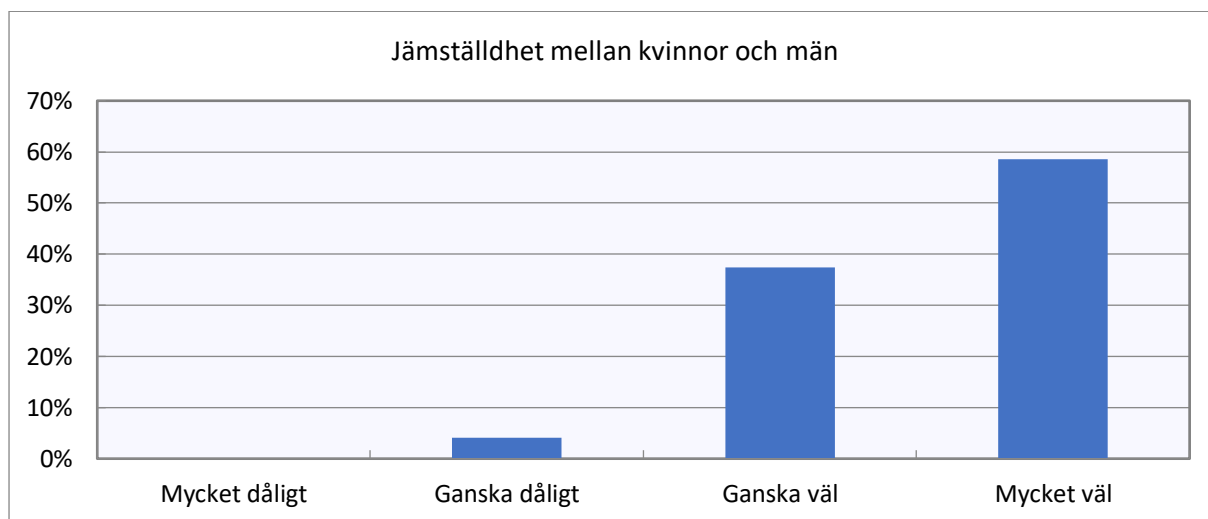
Samma problematik är jättebra att kunna dryfta med ett annat företag, bolla med varandra och se att en inte är själv i sin oro eller frustration. Men också lyfta varandra och höja varandras 'braiga' idéer och driftighet!

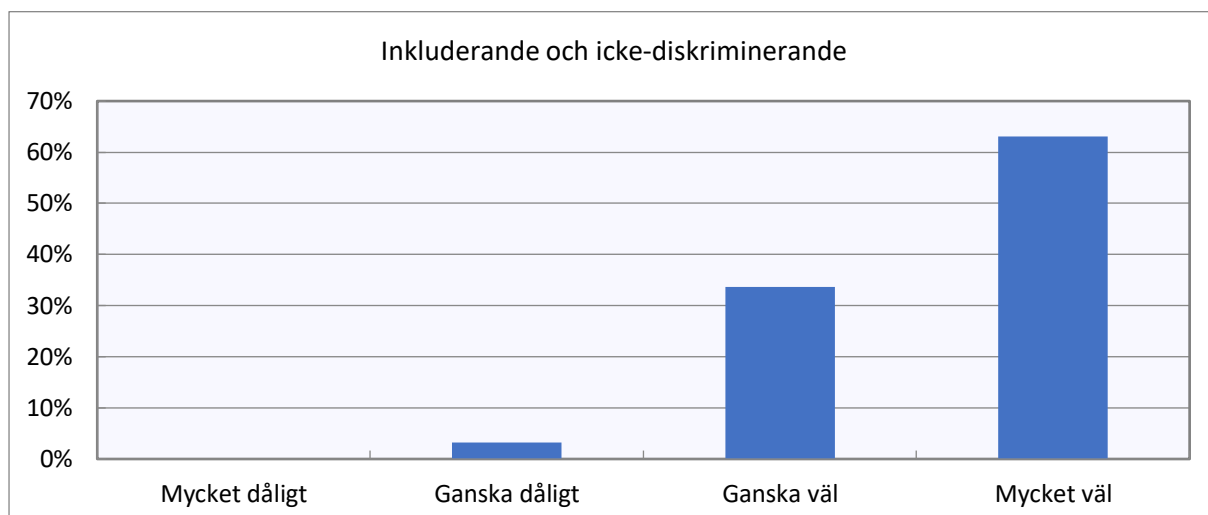
Vi frågade även om det var något man saknat och om det var något som kunde varit bättre. De som hade negativa kommentarer tyckte att utbildningen låg på en för låg nivå för dem. Det var dock ganska få som var negativa. I övrigt saknade man lite olika saker som längre tid, mer om ämnen som egentligen låg utanför programmets ramar eller mer konkret hjälp.

Eftersom coronapandemin kom in under våren 2020 ställde projektet om till digitala möten med ZOOM. Vi ställde frågor i båda enkäterna om vad deltagarna ansåg om detta och det var egentligen inget negativt med det. Tvärtom var det mest fördelar som att slippa långa resor, det

var både tids- och kostnadseffektivt. Det som uteblev var de spontana diskussionerna och det tyckte flera var tråkigt. Det fanns ingen plats för nätverksbyggande under de digitala träffarna. Några var heller inte vana vid tekniken men de lärde sig snabbt.

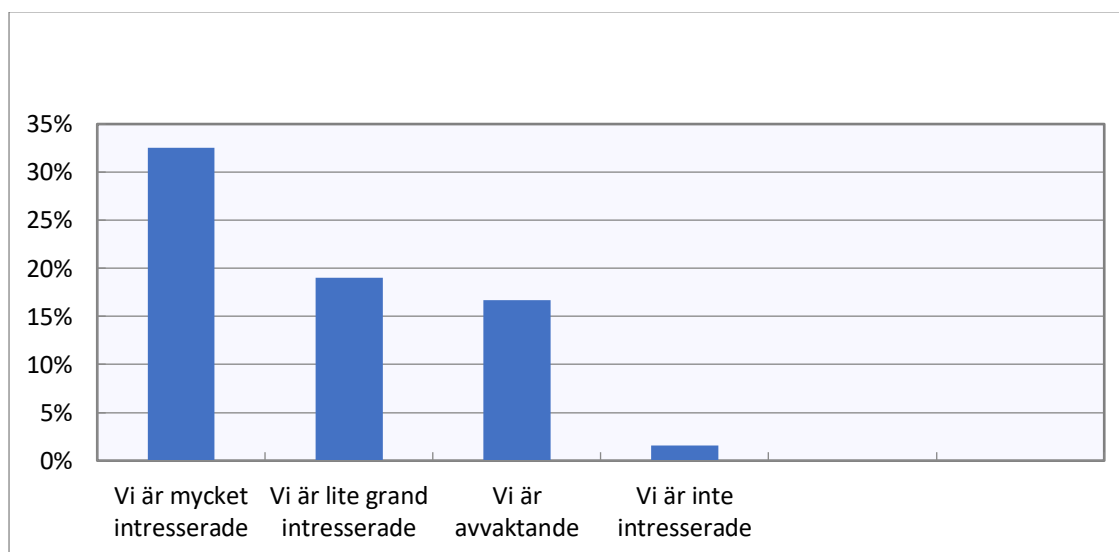
På frågorna om de horisontella principerna jämställdhet, tillgänglighet och ickediskriminering hade projektet enligt de svarande i allmänhet anpassat ganska eller mycket väl (se respektive figur nedan). Det fanns några lite mer negativa svar när det gällde tillgängligheten. Det gick dock inte att utläsa att det var någon speciell plats som fått mer negativa svar än någon annan. Det de rörde sig om var mesta att det var för långa dagar för personer som exempelvis hade smärtproblematik och i något fall var lokalen bullrig och det blev svårt att höra vad andra sa.





Svaren på frågorna: Hur väl tycker du att de insatser du deltagit på är anpassade när det gäller Jämställdhet mellan kvinnor och män, Tillgänglighet för deltagare med olika funktionsvariationer samt Inkludering och icke-diskriminering

I enkät 2 frågade vi hur stort intresse det fanns på företaget för en certifiering. Av de svarande som inte redan finns i certifierade företag bedömer 74 % att det finns ett intresse av att bli det (se figur nedan).



Svar på frågan: Hur stort intresse finns det på företaget för en certifiering?

För att få in varje svarandes samlade bedömning bad vi dem att sätta stjärnor på projektet. Att de svarande får sätta stjärnor är givetvis ingen exakt mått men när de nått slutet av enkäten har de hunnit tänka till vad de tycker om allt vi har frågat om och antalet stjärnor blir då en slags temperaturmätning på hur de upplever hela projektet.

På vår fråga: *Hur många stjärnor av fem vill du ge ASF-akademin?* markerade de flesta tre, fyra eller fem stjärnor, 94 % satte tre eller fler stjärnor. Medelantalet stjärnor blev 4, vilket är ett väl godkänt resultat.



Deltagarna som besvarade enkäten gav ASF-akademin fyra stjärnor.

Det finns inga större skillnader mellan olika grupper i antal stjärnor. Det går heller inte att utläsa att det skulle vara någon enskild ort/region som har särskilt lågt antal stjärnor. Det förekommer både låga och höga antal stjärnor på de flesta orter/regioner.

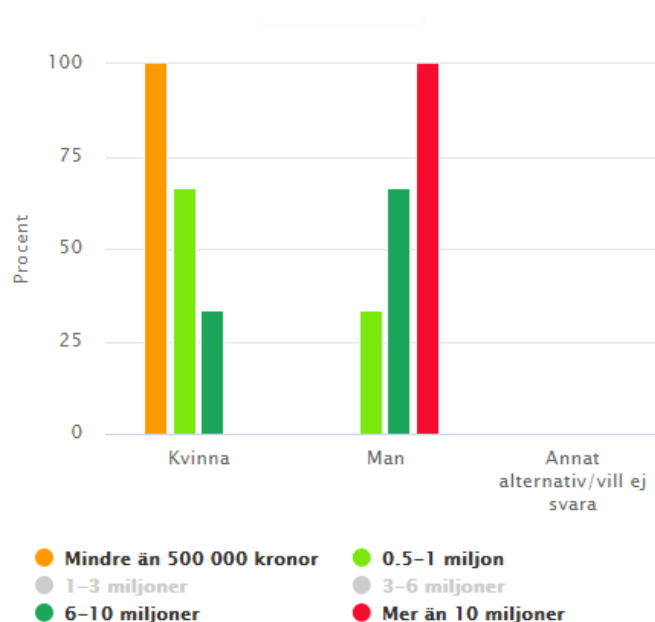
Ett citat från en deltagare som satte en 5:a får avsluta denna del:

Jag är framför allt så tacksam att det här ens finns! Jag har lärt mig så mycket om mitt jobb och hur upplevelsen kan förbättras för våra deltagare. Visst behöver det putsas lite till i kanterna, men så är det alltid.

Skillnader mellan kvinnor och män i enkäterna

Deltagarnas könsfördelning var 70 % kvinnor och 30 % män och detta avspeglade sig på träffarna på alla platser utom Stockholm, där det var något fler män än kvinnor som gick ledarskapsutbildningen och i Göteborg, där det var jämn fördelning. Kvinnorna satte överlag lite högre betyg på nyttan av ledarskapsutbildningen än männen men det var ingen stor skillnad.

När vi tittade på könsfördelningen i svaren från företag med olika omsättning (enkät 1) fanns det en tendens att det var övervägande kvinnor som deltog från de minsta företagen, dvs de med låg omsättning och få anställda, medan det var tvärtom, mest män, som deltog från företag med många anställda och en omsättning högre än 6 miljoner per år. Nu ska man minnas att det inte är så många svarande i varje kategori, och det går inte att dra några säkra slutsatser ifrån ett så litet material, men det kan vara värt att observera om detta är ett mönster som märks av i framtiden. I figuren nedan är de båda mittenkategorierna borttagna så det blir lätt att se skillnaden i könsfördelning mellan deltagare från små och (i sammanhanget) stora företag. Deltagarna från de största företagen hade generellt inte fler arbetstränande än övriga företag och ingen av dem hade heller valt att gå arbetsträningsspåret, samtliga gick enbart ledarskapsutbildningen.



Procentandel deltagande kvinnor respektive män i företag med olika omsättning.

I enkät 1 var det 42 % männen som valt att gå enbart ledarskapsutbildningen medan det var 28 % av kvinnorna som gjort samma val. I enkät 2 var mönstret svagare och det var fler män som gått båda programmen eller enbart arbetsträningsspåret. Vi tycker oss, om vi tittar på resultaten från båda enkäterna, ändå se att män i högre grad än kvinnor valt att gå ledarskapsutbildningen. Dock saknar vi en närmare analys av vad detta kan ha berott på.

Intervjuer om ledarskapscoachning

Vi intervjuade 14 deltagare i ledarskapsutvecklingsprogrammet om deras erfarenheter av coachningen ute på företagen. På dessa coachningstillfällen skulle hela personalgruppen vara med. För att även fånga upp upplevelsorna från de två upphandlade konsultfirmor som var utförare av ledarskapsutbildningen och coachningen, intervjuade vi en konsult från varje firma. Syftet med intervjuerna var att utvärderingen skulle kunna rapportera till projektet hur coachningen fungerade och om det var något särskilt som behövde förändras eller skruvas på. Vi redovisar därför endast lite kort vad som var de viktigaste resultaten från intervjuerna.

Intervjuer med deltagare

Företagen där de intervjuade jobbade var mestadels små, sex stycken hade 1-5 anställda, men det fanns med minst två företag av de övriga tre storlekarna. Behoven skiljde sig inte så mycket åt mellan företagen. Man ville i allmänhet få in mer i förtjänst från verksamheten och det föll sig då naturligt att marknadsföring och sälj var saker man tog upp som behov.

Ett annat tydligt behov var att personalgruppen skulle bli mer motiverad att känna ansvar för företaget. Ägarrollen var ett av de behov som nämndes. Ibland fanns inga tydliga roller, ingen var ledare och ansvarsfördelningen var otydlig. Regler man beslutat gemensamt glömdes bort

eller följdes inte. Det var tydligt att det inte var helt enkelt att jobba med delaktighet och gemensamt ansvar när man saknade struktur i företaget.

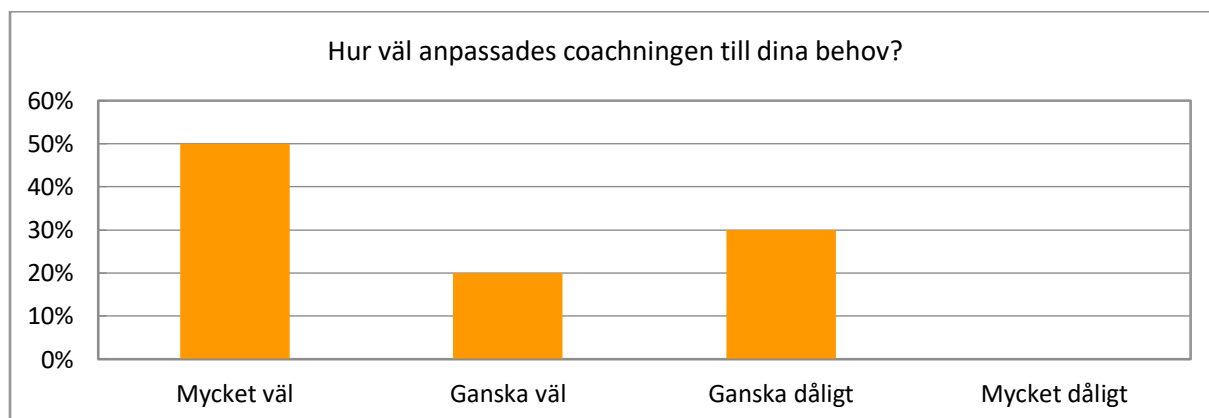
Vi har ingen arbetsledning. Alla bestämmer. Vi har olika problem, kroppsliga och psykiska. De vi jobbar med saknar förståelsen av att de ska ha ett begrepp om vad vi gör på utbildningen. Det stora problemet är att få dem mer intresserade. Vi går ju för företaget, inte bara för oss själva. Men intresse är svårt att hitta ibland.

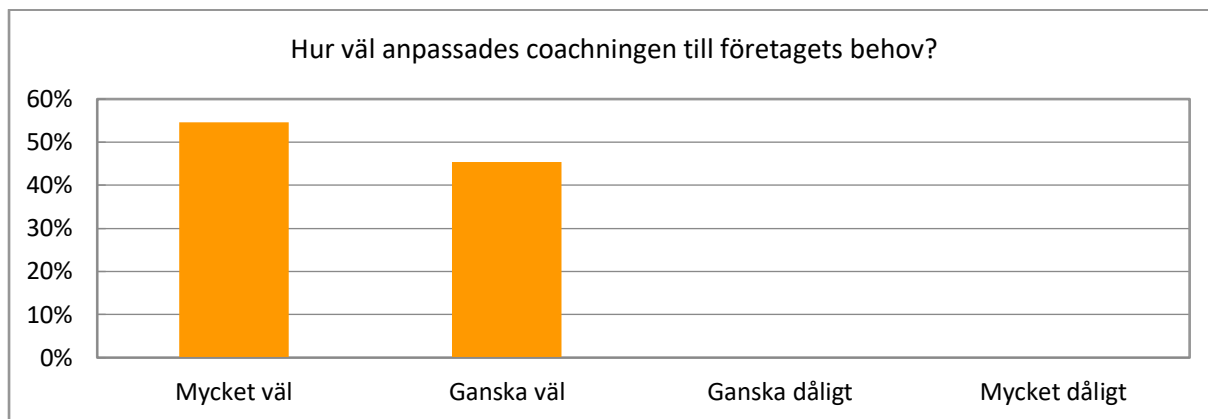
Vi behöver ett ledningssystem och efterfrågar verktyg för att kunna bli bättre ledare för varandra. Tidigare har vi delat upp efter vem som ville ha olika områden, men vi behöver stöd att dela upp efter vilka kompetenser personer har. Oklart vem som har arbetsgivarrollen, alla delar på den, styrelsen är samma personer som är anställda.

Våra behov är att kunna mer om självstyrande grupper, om rollfördelning och strategiskt arbetsmiljöarbete. Vi är ett kooperativ och de ska styra sig själva.

Att få till tider för coachingen ute på så många och geografiskt utspridda företag var ett omfattande pussel. De båda konsultföretagen använde vardera 3-5 konsulter. I regel var det samma konsult som kom vid varje tillfälle, men ibland blev det olika konsulter för samma företag för att man skulle kunna leverera den rätta sakkompetensen.

Planeringen mellan företaget och coachen hade fungerat bra i de flesta fall. Någon enstaka gång gick det lite för snabbt eller blev otydligt. På frågan hur coachningen sedan anpassats till de behov man tidigare gett uttryck för var de flesta nöjda. I figurerna nedan kan man utläsa att fler tyckte att coachningen uppfyllde företagets behov än de individuella behov man hade av coaching i ledarskap. En del hade inte riktigt förstått att coachningen skulle vara riktad till hela personalgruppen och var då inte riktigt lika nöjda med utfallet, men som vi nämnt tidigare var det grundtanken från projektets sida att man skulle ge något till hela företaget.





När coachen lyckades få med alla på "tåget" tyckte de flesta att det var positivt att hela gruppen var med. Man uppnådde en större delaktighet och det lyfte alla att få bättre struktur och att kunna sätta upp mål.

Han lät alla få prata och det var väldigt bra. Han såg alla. Han lirkade fram den gemensamma visionen. De checkade in genom att han lade upp känslkort som alla fick välja ett så han såg. Alla var checkade ut med känslkort också. Det var bättre kort då.

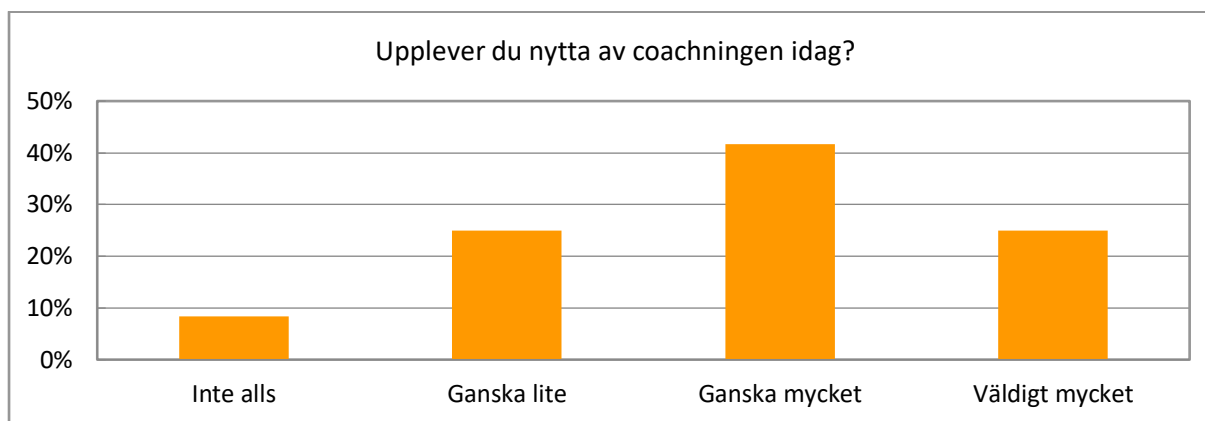
Andra gången lyckades coachen få oss fokusera på att vi kan ha mål. En jätteinsats att få oss att lyfta blicken. Alla var positiva. Bra för styrelsen att få nya tankar.

Vi fick mer struktur. Vi fick lära oss ha fler möten som alla var involverade i. Vi visste att vi var dåliga på det men det blev aldrig av att vi gjorde det själva. Även om det tar tid tjänar man tid efteråt. Man blir mer organiserad och det blir mindre dubbelarbete.

Han dels pratade enskilt och pushade mig, dels läser han av medarbetarna på ett bra sätt och är opartisk. Han visste vad jag ville och gjorde det på ett väldigt snyggt sätt så att alla kände sig sedda. Lyhördhet för allt.

Hon hade bra förhållningssätt, gruppen kände sig delaktiga och bekräftade. Hon ledde det på bra sätt utan att styra och hade fallenhet för att möta människor, stor erfarenhet som hon använde bra, väldigt pedagogisk.

De flesta upplevde att de hade fortsatt nytta av coachningen (se figur nedan). De som upplevde minst nytta var de samma som upplevt att coachningen inte var riktad mot dem som individer, bara mot företaget.



Den som tyckte att coachningen inte gett någon nytta alls tyckte inte att coachen hade varit bra. Det var visserligen lite roligt för stunden men det hade inte gett några effekter efteråt.

Tomtebloss som inte gett något i längden. Gång två upprepade han saker om marknadsföring vi redan gått igenom, inte så mycket nytt som vi önskade. Inte alls individuellt eller om det vi ville veta. Första gången var det som en kursdag, inte som coachning. Andra gången var det ingen struktur alls, det var inte heller coachning. Han skulle haft kontakt med oss mellan tillfällena med återkoppling och dialog, men det skedde inte.

Vi kan inte göra jämförelser eftersom denne coach bara dök upp en gång i vårt material, medan de andra förekom flera gånger. Detta var alltså ett särfall och tas med för att påminna om att det är viktigt att undvika "tomteblosseffekten".

Coachningen ställde också stora krav på coachen eftersom grupperna var så olika. Något företag hade en väldigt svår målgrupp med enbart missbrukare där många hade psykisk ohälsa. De tyckte att coachen var otillräckligt förberedd på att möta en grupp med så stora problem med att koncentrera sig – och som egentligen inte ville vara med på coachningen alls. Ett annat företag hade anställda som inte pratade så mycket svenska men det hade fungerat bra med praktiska övningar där alla kunde förstå vad som hände.

I flera fall hade man svårt att få hela personalgruppen att komma till ett tillfälle eftersom de jobbade på förbokade tider ute hos kunder. Det hade hänt att det bara blev en eller två ledare som deltagit. Då blev det mer individuellt, vilket också det var uppskattat.

Jag var redan medveten så mer att vi bollade tankar och strukturerade upp dem, att komma till beslut. Hon var kompetent och jag fick utbyte av henne. Det är inte ofta jag får input av någon utan jag ger till andra. Det gav mig energi.

Vi bad de intervjuade att sätta så många stjärnor av fem som de ville ge coachningen. Medelvärde blev 4,3 stjärnor vilket visar att insatsen har fungerat bra och varit värdefull. Det var bara en intervjuad som gav 2 stjärnor och då uppfattade man att coachen varit oengagerad och inte lyssnat in sig på behoven.

Intervjuer med utförare

Vi intervjuade en konsult från vardera firman. Den ena av dem hade samlat in information från andra konsulter som varit ute på ASF och coachat medan den andra varit ute själv. Firmorna var från början ganska olika på så sätt att den ena firman hade mycket stor erfarenhet av att arbeta med ASF och dessas speciella villkor, medan den andra firman inte hade någon erfarenhet av ASF alls, men givetvis stor erfarenhet av att arbeta med andra företag. I efterhand har det funnits en teori inom projektet om att konsultfirman som var ovan vid ASF ställt samma krav på ASF:en som på "vanliga" företag, medan firman som var van vid ASF varit lite mer tillåtande när det gällde företagets samlande av personalgruppen på coachningstillfällena. Den förstnämnda firman hade en sådan filosofi.

Viktigt att kvalificera företagen och vara tydlig med vilka förväntningar projektet har på dem. Förklara vad de ska göra och att de ska orka. Ställa krav på dem.

I projektledningen hade man en hypotes om att det kanske hade varit nyttigt att ställa krav på företagen, men detta var inget man var säker på eller var beredd att trycka på särskilt hårt.

Båda de intervjuade ansåg att de lyckats anpassa coachningen till ASF:ens behovsanalyser, vilka gjorts av de regionala samordnarna före coachningen. De tyckte båda två att analyserna stämt överens med verkliga behov. Det var ändå inte lätt att sätta igång med att tillgodose behoven på en del ASF där man låg långt från att kunna uppnå mål om kompetens på vissa konkreta områden.

Projektet har gjort rätt analys. En del företag har utvecklats fantastiskt, men andra har fastnat i gamla hjulspår, de saknar resurser. De behöver lyfta på olika sätt, jobba mer om det går bra osv. Vi kan hjälpa dem ur dåliga hjulspår.

Även om de intervjuade upplevde att coachningen var nyttig för företagen fanns det också något som skavde lite när det gällde att gå från ledarskapsutveckling med enskilda ledare på utbildningsdagarna till att applicera detta på hela personalgruppen. Det blev något annat som inte passade helt och hållet med det man gjort tidigare. Det var svårt att få ihop de olika behoven för ledare, företag och personal.

Fokus skulle ha legat mer på de som gått ledarskapsutbildningen. Gärna ute på arbetsplatsen och träffa medarbetarna enskilt eller mindre grupper. Det är svårt att maximera företagets nytta. Det finns behov i projektlogiken, utifrån projektet och utifrån företagen och dessas blir då inte de övergripande.

Vi utgår från det specifika behovet men det kan bli lite av en workshop när det är hela gruppen. Svårt att coacha så många, då behövs ett annat upplägg. Det är inte relevant är att alla på företaget ska vara med. Det blir inte behovsrelaterat. Ledaren kanske har andra behov än personalgruppen. Ledarna ska stärkas för att kunna stärka verksamheten. Vi försöker synliggöra behovet av ledarskap. Är de inte bekväma med att göra lite extra saker blir det "låt gå"-mentalitet med otydligt ledarskap.

De behov som kommit fram i enskilda samtal med deltagarna var inte alltid de samma som de som kommit upp i analyserna av kunskapsbehoven. I samtalen dök det upp behov som var mindre tydliga och definierbara. De intervjuade uppmärksammade här det vi nämnde i förra stycket, att ASF:en saknade ledningssystem och struktur – vilket gjorde att de deltagare vi intervjuade ibland verkade lite vilsna i sina egna verksamheter. Det märktes att detta med coachning inte var en lätt insats i företag som kanske inte hade så många drivande ”entreprenörer”, med verkligt intresse för affärsutveckling, bland ägarna/personalen.

Ibland har de t ex. en konflikt som behöver lösas akut och då får man fokusera på den. Konfliktlösning kan vara en trampolin för att börja prata på riktigt. Vi blir maktlösa under våra känslor och ska kommunicera icke-kommunicerande.

Många är engagerade i verksamheten för att de gillar människor men är inte intresserade av affärsbiten. De behöver något som inte är pressande om de varit utbrända. Vi adresserar det de säger att de behöver och har haft dem på kurserna. Känner de tillit så berättar de. Det handlar om relationen, vi är inte maskiner. Är ledarskapet fungerande jobbar de vidare med hemläxorna. Då är någon ansvarig för att det ska göras. De som saknar ledarskap inte så bra, de behöver committa sig.

Båda utförarna menade att coachningen hade varit nyttig för företagen, även om inte alla företag hade varit på samma nivå och kunnat ta till sig allt. De ser att det finns mer att fortsätta med och tycker att ambitionen i projektet är något att ta vara på.

Roligt att man försöker skapa en akademi och hoppas man kan bygga vidare på den.

Närvaro på programmen

Projektet menade att det var en hög närvaro på de båda programmen och när vi ändå intervjuade deltagarna om coachningen frågade vi om deras företag hade en hög närvaro på ASF-akademins aktiviteter och vad de trodde om den höga närvaron rent generellt. De flesta svarade att utbildningen gav dem något, de utvecklades och de kunde utveckla företaget genom det de lärde sig. En ytterligare orsak som var viktig för dem var att de mötte andra ASF och kunde diskutera och skaffa sig nätverk.

Vi har i princip varit på alla gånger. Vi behöver det för att ta företaget framåt, det är viktigt att vara där. Det ger något.

Två av oss har gått både ledarskap och arbetsträningen. Vi har känt att vi VILL gå dit. Trevligt, proffsig, vi har lärt oss jättemycket och vi har fått material som vi kan dela med oss till övriga av. Haft mycket nytta av kurserna. Intressant att träffa andra som jobbar med utsatta människor. Man åker med glädje.

Utbildningen är mycket intressant, kommer saker man inte ens tänkt på. Mycket nyttigt. Alla kommer med något brokigt i ryggsäcken. Vi träffar andra som har samma problem. Bollar med varandra. Vi kan hitta samarbeten.

Ledarskapsutbildningen i Stockholm är det många som försvunnit från. Erfarenhetsutbytet har varit jättebra annars, en hög nivå. Bra att lyssna på dem som har mycket erfarenhet och kunskap.

Jag tror att det byggs upp en sammanhållning i gruppen. Man kan ventilera med de andra och utbyta erfarenheter. Bra att ses. Ge och ta från varandra.

Det har varit konkreta tips och råd, hemuppgifter, coachningen har varit bra för oss. Arbetsträningsdelen också bra, men vi hade förväntat oss mer. De har inte riktigt förklarat de olika nivåerna så vi har fått ta reda på sådant själva. Lite mer konkret vore bra. Men det har kommit i rätt tid för oss.

Man lär sig väl någonting. Blir en bra kommunikation mellan företagen. Man lär sig av andra i samma sits. Vi har funderat på att vidareutveckla ett nätverk.

Slutsatsen från svaren på frågan om närvaro blir att deltagarna har kommit för att de känt att de lärt sig något som de behövde. Det finns visserligen en del, både av de intervjuade och i enkäterna, som inte anser att ledarskapsutbildningen och/eller metodträffarna om arbetsträning var något för dem. De är dock i minoritet, och dessutom i en liten minoritet.

Att så många talar om nyttan av att träffa andra ASF tyder också på att det finns ett stort behov av att få nätverka utanför det egna företaget. Den delen kan, som någon påtalat, försvinna i en digital utbildning om man inte aktivt försöker arrangera möjligheter.

Uppsummerande slutenkät

Under januari 2021 skickade utvärderingen ut en mycket kort enkät till deltagarna på ledarskapsutbildningen samt på säljcoachningen. Tanken med enkäten var att få svar på om deltagarna hade förändrat något i företagen eller hos sig själva när det hade gått några månader sedan respektive aktivitet var avslutad. Vi kunde också samla in intresset för fler utbildningar och något om vad man i så fall önskade för teman på sådana.

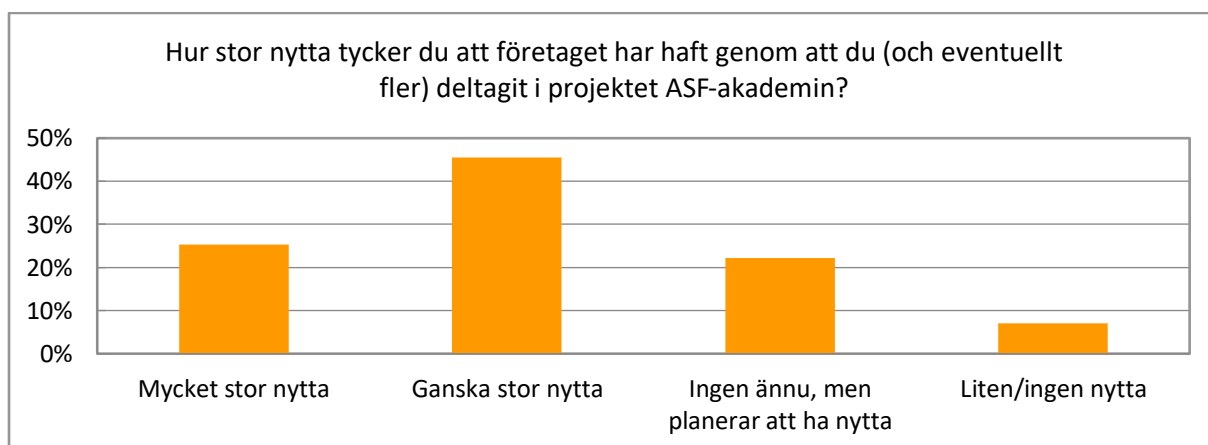
Enkäten hade fått 100 svar när denna rapport skulle lämnas in så vi kan inte säga exakt svarsfrekvens. Några skrev att företaget gått i konkurs och vi kan föreställa oss att ganska många av deltagarna inte finns kvar i företagen pga. pandemin.

I figuren nedan blir procenten exakt lika med antalet deltagare (100 svar). Deltagarna hade gått på ledarskaps- och arbetsträningsprogrammen i ungefär lika utsträckning och de flesta hade gått två insatser. Av de 60 som gått arbetsträningsprogrammet hade 23 gått ledarskap och 12 säljcoachning. Könsfördelningen var, precis som innan, 70/30 kvinnor och män. Det var 27 svarande som endast gått ledarskap och bland dem var könsfördelningen jämn.



Procent svarande per program. Totalt 100 svarande.

I stort bekräftades resultaten från den stora enkät 2 som vi redovisat ovan. Majoriteten ansåg att företaget haft nytta av projektet, bara 7 % såg ingen nytta (detta kan delvis bero på att företaget gått i konkurs).



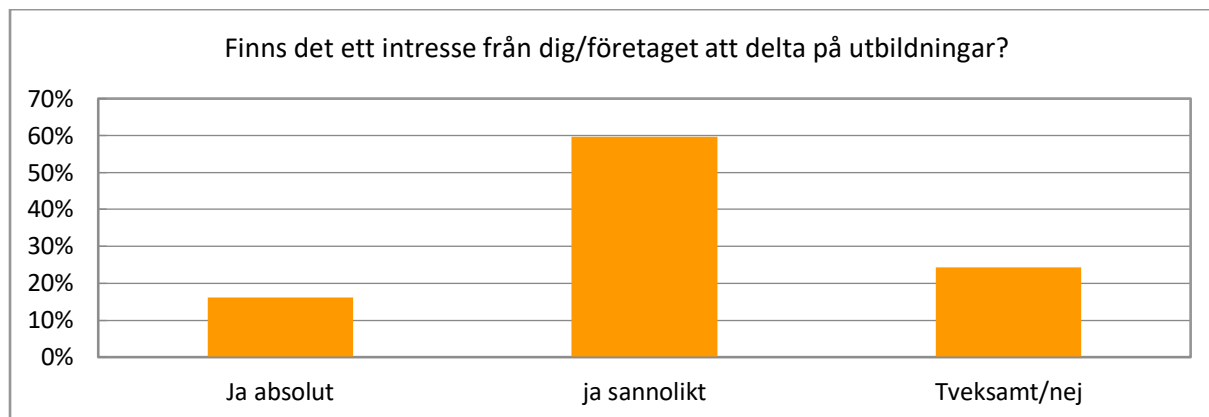
När det gällde den nyttan för den individuella deltagaren var det nästan 30 % som haft mycket stor nytta medan 13 % haft liten/ingen nytta.



Nästan 90 % av de svarande hade upplevt/gjort någon förändring på grund av ASF-akademin. Dock var förändringen bara att beteckna som stor i 11 % av fallen. När vi frågade om antalet

stjärnor av fem som de ville ge projektet blev medelvärdet 4 stjärnor igen. De som deltagit på säljcoachningen satte i snitt 4,2 stjärnor vilket tyder på att den var uppskattad.

Det var 75 % som såg ett intresse i att få fortsatta utbildningar från ASF-akademin. Av de som svarade Tveksamt/nej var det ändå några som skrev att de hade behov av vissa utbildningar, några hade också gått i konkurs och några



Framtida behov

Vi ställde en fråga i enkäten som löd: ASF-akademin kommer genom ett samarbete mellan Coompanion och Skoopi att finnas kvar och erbjuda utbildningar för en kostnad. Vad har du/företaget för behov när det gäller ämnen/teman för utbildningar från ASF-akademin?

Nedan har vi grupperat ihop en del svar som berörde ungefär samma områden (projektet får hela listan). Flera nämnde arbetsmiljö, konflikthantering och att få mer kunskap om diagnoser, framförallt neuropsykiatriska sådana. Det var närmast lika många som tog upp sådana områden, det vill säga hur man hanterar människors olikheter, som de som tog upp affärsutvecklande insatser som sälj, marknadsföring eller upphandling.

Relationsorienterade svar

Arbetsmiljö. Konflikthantering. Förstärkning av team, roller.

Ledarskapsutbildning. Ledarskapsutbildning kopplat till att leda en grupp, krishantering.

Metodutbildning i coachning för handledare. Fördjupad handledarutbildning, gruppdynamik, om funktionsvariationer om möjligt.

Kunskap om diagnoser och att arbeta med personer som har dem i en grupp NPF-diagnoser, kunskap och ledarskap. Att arbeta med funktionsvariationer. NPF, diverse funktionsnedsättningar och pedagogik till dessa.

Att arbeta med olika kulturer, språksvårigheter.

Företagsorienterade svar

Marknadsföring och en enklare ekonomiutbildning kring företagande så att alla på arbetsplatsen får en möjlighet till mer kunskaper kring detta. Presentation, sälja tjänster, affärsspråk. Sälj-/marknadsföring. Marknadsföring, ekonomi. Sälj, utveckling, kvalitetskontroll.

Samverkan med myndigheter. Samarbete med arbetsförmedlingen. Få hjälp med kommunernas stöd. Avtal med kommunen. Reserverad upphandling, offentlig upphandling. Finansiering. Visma/ekonomi.

Organisering av företaget

Kvalitetssäkring av arbetsförmågebedömning

Löner, personalfrågor (uppsägningar, lättare juridik kring vad man ska göra när arbetstagare inte fullföljer sina uppgifter mm), BAM-utbildning, SAM-utbildning, brandskydd, livräddning (HLR)

Vi skulle utifrån våra studier säga att svaren på önskemålen kan härledas ur två rejäla utmaningar för ASF, nämligen:

1. att man i företagen har ganska stora problem med ledarskap, konflikter, enskilda personer med diagnoser och annat personrelaterat.
2. att man är lite omedveten om företagandets villkor och att man bör se till att försöka få företaget att utvecklas och säkra sin existens om det ska finnas kvar.

Implementering

Under största delen av projektet fanns enbart diskussionen om vilken eller vilka organisationer som kunde implementera projektresultaten, svaren saknades. Under senare halvan av 2020 blev det bestämt att Coompanion och SKOOPI skulle samarbeta om att ge digitala utbildningar via utbildningsplattformen Loops. Dessa utbildningar kommer inte att vara kostnadsfria för ASF:en men heller inte oöverkomligt dyra. De kan exempelvis, vilket man redan provat i projektet, bygga på förinspelade filmer som kan användas många gånger till en förhållandevis låg kostnad.

Inom utvärderingen har vi följt implementeringsfrågan och vi tycker att det är bra att det framkom en lösning. Vår förhoppning är att utvärderingen av projektet ASF-akademien ska vara ett stöd för framtida planer på utbildningar riktade till ASF. Ett flertal av de projekt vi utvärderar har planer på digitala plattformar för utbildning och kompetensförsörjning. Det är så framtiden kommer att se ut och projektet verkar ligga i fas med denna utveckling.

Slutsatser och reflektioner från enkäter och intervjuer

Vi har i text och siffror visat att det i allmänhet är över 80 % av deltagarna som skulle hålla med om att de i relativt hög grad uppnått det som står i projektets mål enligt nedan:

Mål för ledarskapsutbildningen

- ✓ Ledarprogrammet har utvecklat ledaren så att denna har förutsättningar att skapa en utvecklande arbetsplats.
- ✓ Deltagande ledare upplever att ledarprogrammet möter behoven hos ledarens utmaningar.
- ✓ Deltagande ledare är stärkta i sin arbetsroll.
- ✓ Ledare på sociala företag kan utveckla sig själv, medarbetare och företaget.
- ✓ Det finns ett ledarskap hos de sociala företagen som kan anpassas efter de unika behov som råder.

Mål för insatsen kvalitetssäkring av arbetsträning

- ✓ Deltagande individer har utvecklat sin kompetens inom arbetsträning.
- ✓ Deltagande sociala företag har utvecklat sin arbetsträning med fokus på processer/bemötande.

På de flesta av våra frågor om nytta för deltagare och företag har det varit mindre än eller runt 10 % som *inte* sett någon nytta med deltagandet. Detta är som vi ser det normalt för ett kompetensutvecklingsprojekt. Vi har skickat ut många enkäter inom sådana och det är alltid några som inte är nöjda, det går nog aldrig att komma ifrån. Människor går in med olika förväntningar och olika förkunskaper och ibland passar kompetensutvecklingen dem inte. I andra fall kan faktiskt en speciell utbildare inte vara så bra som man skulle önska. Just detta sista verkar dock, utom i något enstaka fall, inte varit fallet inom ASF-akademin.

Den övergripande slutsatsen från våra ovan redovisade studier blir därmed att ASF-akademin har uppnått de projektmål som utvärderingen skulle fokusera, och som är listade ovan i detta stycke. Detta syns såväl i enkäter som i intervjuer. En majoritet av deltagarna menar att de utvecklat något hos sig själva och i företaget genom att delta i något av eller båda programmen. Ledarskapsutbildningen gav deltagarna nya förhållningssätt, nya uttryckssätt och mer självförtroende i sina roller. Coachningen ute på företagen var visserligen riktade mot hela personalen men den höjde medvetenheten hos många om att det var viktigt att vara ett *företag*, inte enbart att ta hand om människor på ett bra sätt.

Det är ingen tvekan om att ASF-akademin har varit ett projekt som behövts. Många ASF i våra studier är små och står på en låg nivå när det gäller kunskap om företagande och att utveckla verksamheten. De minsta företagen hade, i det stadium de var när de började i projektet, uppenbart för små resurser i form av både ekonomi och kunskap för att själva ta sig till en högre nivå. Att flera gått i konkurs under pandemin är ett tecken på hur sårbara de här företagen är.

Det finns sannolikt många utmaningar för framtiden när det gäller att höja ASF till att bli mer kompetenta. Inte bara det att personalen och ledarna, om dessa finns, antingen har nedsatt arbetsförmåga eller har något annat som stänger dem ute från den ordinarie arbetsmarknaden, exempelvis en NPF-diagnos eller att de är utrikesfödda och ännu inte pratar bra svenska.

En utmaning kan vara att det inom ASF:en arbetar betydligt fler kvinnor än män. En internationell jämförelse¹ visar att män mer ofta än kvinnor är företagare, och att könsskillnaden finns i alla undersökta länder. Sverige är inget undantag. Det finns studier som undersökt personlighetsdrag och könsskillnader hos entreprenörer och kommit fram till att det finns skillnader mellan entreprenörer och andra människor, samt skillnad mellan kvinnor och män som är entreprenörer. Vi ska låta det vara osagt om detta är med sanningen överensstämmande, eller vad det i så fall kan bero på, men kvinnliga entreprenörer ska i så fall ha befunnits vara mer utåtriktade men mindre riskbenägna och mindre marknadsinriktade än manliga diton. De lånar mindre, anställer färre – men går även mer sällan i konkurs än män.

Det är också så att det inte finns någon direkt stark tradition att luta sig på och inspireras av när det gäller kvinnligt företagande². Det är inte förrän på senare år detta ämne tilldragit sig ett intresse och de kvinnor som idag arbetar på ASF har troligen aldrig varit företagare och har ingen egentlig erfarenhet av företagande. De kanske aldrig tidigare tänkt att de skulle vara ansvariga för att driva ett företag. Det är inte det kvinnor i Sverige normalt gör.

På frågan om vad man ville ha för utbildningar fortsatt var det minst lika mycket önskemål som handlade om att man skulle få utbildning i att få mer styr på den egna gruppen och kunna hantera konflikter och få en bättre arbetsmiljö, som om att man skulle stärka affärerna i företaget. Det är i sig naturligt eftersom företagen inte hade varit några ASF om det inte funnes t.ex. funktionsnedsatta anställda. Men om de som jobbar på ett ASF är nästan helt inriktade på bemötandefrågor och väsentligt mycket mindre inriktade på entreprenörskap, om de saknar "läggningen" för denna, då är det verkligen en utmaning att stödja dem med kompetensutveckling. Det krävs kanske först att de får ordning i sina organisationer och att de därpå får träna upp sitt "entreprenörstänk"? Vi kan inte ge råd men det är nog viktigt att fundera över i kommande utbildningar på utbildningsplattformen att ASF:en behöver kunskap om ledningssystem, konflikthantering, ansvarsfördelning och liknande frågor, lika mycket som de behöver affärsutveckling. De behöver också träning i att *tänka* som en entreprenör, inte enbart vara omhändertagande. En utbildning för politiker om nyttan av ASF borde också tas fram för att ASF:en ska få ett långsiktigt stöd av samhället, inte gå i konkurs vid minsta avbräck.

Vårt slutord blir att ASF-akademien varit en bra start på något som förhoppningsvis kommer att stärka och utveckla många ASF framöver. Vi är övertygade om att dessa företag har en otroligt stor betydelse för både anställdas och arbetstränandes liv och de behöver allt stöd de kan få.

¹ Malach-Pines, A., Lerner, M. and Schwartz, D. 2010. Gender differences in entrepreneurship: Equality, diversity and inclusion in times of global crisis. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 2: 186 – 198

² Vinnovrapport 2008: 20 SESAM ÖPPNA DIG! Forskarperspektiv på kvinnors företagande [Sesam öppna dig! Forskarperspektiv på kvinnors företagande \(vinnova.se\)](#)