

En ny regional infrastruktur för kompetensutveckling?

Utvärdering av projektet BraFöre

Av Mikael Vallström

Innehåll

Inledning

Summering av rapportens huvudsakliga innehåll 2

Projektets utgångspunkter och målsättningar 4

Utvärderingens ansatser och fokus 5

Processer, erfarenheter och lärdomar i projektorganisationen

Nodmodellen 7

Problem på vägen 8

Projektet når sin fulla potential 10

Lärdomar och frågor att arbeta vidare med 12

Kompetensinventering och planering i företagen: åtta fördjupade exempel

Intervjuer med deltagande företag 14

Företag 1 – En större process påbörjas 15

Företag 2 – Företagets nya ambitioner stärks 15

Företag 3 – Projektdeltagandet blir ”grädde på moset” 16

Företag 4 – Pressad ledare får stöd 17

Företag 5 – Företaget blir ”snäppet vassare” 17

Företag 6 – ”Viktigt att se sin roll i helheten” 18

Företag 7 – Projektet kommer i rätt skede 19

Företag 8 – Utbildningar ska ”säkerställa företagets konkurrenskraft och fortlevnad” 20

Samlade erfarenheter av kompetensinventeringarna och planerna 20

Utbildningsinsatserna i företagen och bland de anställda: fyra fördjupade exempel

Företag 2 – ”Vi hade inte mäktat med utbildningar annars” 22

Företag 3 – ”Mer specifikt och koncentrerat” 23

Företag 5 – Effekten blev marginell 23

Företag 7 – ”Stöttar företag på landsbygden” 24

Positiva resultat från enkätundersökningen 25

Summering av intervjuerna 26

Kvarstående frågor och framtida möjligheter

Hur kan modellen och metoderna användas efter projektet? 28

Vad krävs för att upprätthålla kompetensutvecklande processer i företagen? 29

En grund för kontinuitet och hållbarhet? 30

Inledning

Summering av rapportens huvudsakliga innehåll

Efter att ha följt projektet Branschknuten och företagsnära kompetensförsörjning i Gävleborgs län (BraFöre) i snart två år är det min uppfattning att det på det hela taget är ett mycket väl genomfört projekt som har en potentiellt stor betydelse för regionens arbete med kompetensutveckling. Projektet har nått såväl sina kvantitativa som kvalitativa mål. Det har också medfört ett viktigt lärande ifråga om att vidareutveckla och fördjupa kompetensutvecklingsarbetet i samverkan med regionens företag och bland anställda, och när det gäller att få olika parter att samarbeta. Projektet har även på ett innovativt sätt utvecklat nya metoder och modeller för detta arbete. Att projektet nått de satta målen innebär också att det verkligen gjort skillnad för företagen och de anställda, och därmed ytterst för den regionala utvecklingen.

Genom att den modell (organisation) och de arbetsätt BraFöre använt sig av fungerat bra i flera avseenden utgör projektet i sig ett användbart exempel. Jag menar därför att projektets viktigaste resultat är att det har lagt en viktig grund för ett långsiktigt hållbart arbete med kompetensutveckling i regionen. Det har bidragit till att bygga vad jag vill kalla en regional och lokalt förankrad ”social infrastruktur” för lärande i företag och bland anställda. I och med att projektet bygger vidare på tidigare prövade modeller och arbetsätt bekräftas de och har förbättrats ytterligare. Idag pågår dessutom kompetensutvecklande processer som tyder på att projektet skapat nya möjligheter och bättre förutsättningar för de aktörer som ska fortsätta arbetet.

Detta är kortfattat vad jag framför allt vill lyfta fram i denna utvärdering. Det positiva utfallet bör också uppfattas som en uppmaning till dem som ansvarar för kompetensfrågorna att ta tillvara de vunna lärdomarna och bygga vidare på den grund som lagts. Lärdomarna kan, tror jag, med fördel kopplas till större politiska och samhällseliga mål; främst då målet hållbar regional utveckling.

Att projektet varit framgångsrikt betyder inte att projektet inte stött på några hinder under resans gång. På sätt och vis är det nästan tvärtom. Det har funnits många problem att tackla, men det är också just genom hur de hanterats som projektet satts på prov och visat sina förmågor. Allt har inte gått som planerat och man har därför tvingats göra flera ändringar på vägen. Det finns självfallet också åtskilliga frågor och problem som återstår att lösa. Men huvudpoängen är att grundförutsättningarna – dvs. arbetets sociala infrastruktur och verktyg – förbättrats och att ett klokt tillvaratagande av de goda resultaten skulle kunna leda till väsentligt bättre möjligheter att komma till rätta även med de större och svårare frågorna.

Jag kommer i det följande att göra djupdykningar dels i projektorganisationen, dels i ett antal utvalda företag. På så vis beskrivs en rad parallella processer som pågår på flera nivåer. Ur dessa beskrivningar lyfts fortlöpande vad jag anser vara projektets centrala lärdomar. Det kan ibland verka motsägelsefullt. För att ge läsaren en samlad bild och uppfattning om vad denna rapport väsentligen handlar om vill jag därför börja med att peka på framställningens huvudpunkter.

De positiva erfarenheterna av projektet är framför allt att

- De metoder man använt sig av inom projektet fungerar och kan vidareutvecklas. Metoderna går att tillämpa i arbetet med olika branscher och i flera konstellationer av samarbeten.

- Kompetensinventering och planering i företag tillför ett mervärde. Det har flera positiva effekter för företaget och de anställda, framför allt medför det ett helhetsgrepp och att det sätts igång nya lärprocesser.
- Företagens intresse och "mognad" kan förbättras betydligt. Det finns flera goda exempel på företag som gått igenom en mognadsprocess.
- S.k. *soft skills* bekräftas som efterfrågade och viktiga för företagens och individernas utveckling.
- Samarbeten och samverkan har förbättrats med flera parter och i en del fall mellan företagen.
- Arbetet med tillgänglighet och jämställdhet kan fördjupas. Även här finns goda exempel.
- Det finns goda förutsättningar för kompetensutveckling i regionen, bl.a. fungerande nätverk, kompetenta utbildningsanordnare och ett generellt stort intresse.

De negativa eller problematiska erfarenheterna kan sammanfattas i följande punkter:

- Kontakten med finansiären (ESF) och finansiärens roll. (Kontakten har dock blivit bättre under projektidens senare del.)
- Ett på det hela taget dåligt utfall av de utbildningsanordnare som anlitas. Det finns också flera som fungerat bra, men i alltför många fall har kontakten varit problematisk.
- Upphandlingsprocessen har varit tidsödande och uppfattas ibland som ett "spel för gallerierna".
- En del företag är ointresserade, svåra att få kontakt med och tröga. Det rör sig visserligen om ett fåtal av företagen, men är ändå så pass många att det påverkar projektet negativt.
- Det är svårare att arbeta med företagen i vissa delar av regionen, vilket gör att det lätt uppstår en obalans i projektarbetet.
- De kommunala näringslivsenheterna visar generellt litet intresse för projektet och är svåra att samarbeta med.

Det finns även några centrala frågor eller teman som jag kommer att återkomma till, främst då i slutdiskussionen:

- Urvalet och prioriteringen av vilka företag som ska erbjudas kompetensutvecklande insatser.
- Den administrativa trögheten i projekthanteringen respektive behovet av flexibla arbetssätt gentemot företagen.
- Projektformens fixering vid kvantitativa och mätbara mål respektive betydelsen av innovativa inslag (t.ex. metodutveckling) och långsiktiga, svårämbärliga och hållbara effekter.
- Den regionala samordningen av insatser för kompetensutveckling.
- Svårigheter med att nå målet jämställdhetsintegrering dels på grund av "omogna" företag, dels på grund av en brist på fungerande verktyg.
- Långsiktigt tillvaratagande av lärdomar (goda erfarenheter och uppdagade problem).

Projektets utgångspunkter och målsättningar

BraFöre är ett relativt stort och komplext projekt med många inblandade parter. Budgeten är ca 29,5 miljoner kronor. Under projekttiden augusti 2011 till december 2013 har 142 företag deltagit och ca

3450 personer (anställda) utbildats, varav många fått flera utbildningar. Projektet utgör i praktiken en fortsättning och fördjupning av det föregående projektet Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg, det s.k. Varselprojektet. Projektorganisationen, den s.k. nodmodellen, omfattningen och arbetsätten är i stort sett desamma. Flera av personerna i projektet har också arbetat med Varselprojektet. I projektansökan (s. 4) står det också att "BraFöre kommer att bygga vidare på erfarenheterna från 'varselprojektet'". Här hänvisas även till de behov av fortsatta insatser projektet påvisade, särskilt då behovet av utbildningar inriktade mot *soft skills*, och överhuvudtaget en bristande "mognad" i många företag.

Den väsentliga skillnaden mellan de båda projekten ligger i att BraFöre har en bredare inriktning mot fler branscher och i prövandet av modeller för kompetensinventering och långsiktig planering. De annorlunda omständigheterna har naturligtvis också stor betydelse; projektets målgrupp är nu sysselsatta och inte varslade som riskerar att bli arbetslösa. I ansökan betonas främst aktuella problem och utmaningar med generationsväxling i företagen och mer generellt situationen i Gävleborgs län, med ett industribaserat, konkurrensutsatt näringsliv, där risken är stor för ytterligare minskningar av arbetskraftsbehovet. Syftet med projektet anges vara "att integrera anställdas kompetensutveckling med verksamheters utveckling" samt att "etablera en regional och långsiktig hållbar samverkansstruktur för koordinering av företagsnära kompetensplanering och bygga upp ett regionalt företagsnära kompetensnätverk". På det hela taget ska projektet skapa en bättre "grogrund" för lärande på arbetsplatserna.

En mer specifik målsättning är att "utveckla en konceptuell modell för att ta fram kompetensplaner". Under punkten målsättningar uppges även de kvantitativa målen. Totalt ska projektet omfatta 3200 personer och 100 företag. Under punkten jämställdhetsintegrering anges att könsfördelningen ska vara 30 % kvinnor och 70 % män, jämfört med Varselprojektets 19 % respektive 81 %. För att nå målet ska projektet dels göra ansträngningar för att involvera företag från mindre mansdominerade branscher, dels försöka engagera fler kvinnor att delta i utbildningarna.

Vad gäller projektets förutsättningar och samhällliga mål bör det också nämnas att projektet i tiden sammanfaller med ett pågående arbete med s.k. kompetensplattformar (Kompetensforum Gävleborg och Lokala kompetenscentra) och med en större omorganisering av projektägaren Region Gävleborg. Dessutom påbörjas under 2014 en ny programperiod inom EU, vilket innebär att det utarbetats en ny regional utvecklingsstrategi (RUS) och ett kompetensprogram, som lägger stor vikt vid arbetet med regionens förutsättningar för lärande.¹

Utvärderingens ansatser och fokus

Min uppgift är i första hand att se till vilket lärande och vilka långsiktiga effekter projektet leder till. Lärandet sker då dels inom projektet, dels i företagen och bland de anställda, samt till viss del även bland andra parter. Effekterna visar sig både under projekttiden och i ett längre perspektiv, vilket gör de mer svårbedömda.

Som följeforskare har jag haft en både stöttande och kritisk roll. I praktiken innebär det täta kontakter och återkopplingar med framför allt projektledaren och nodledarna, regelbundet deltagande i möten (främst projektgrupp- och styrgruppsmöten), medverkan i seminarier och skriftlig rapportering. Denna rapport – särskilt de delar som handlar om projektarbetet – bygger också primärt på anteckningar från de möten jag deltagit i; dvs. på att jag på nära håll följt projektarbetet

¹ Nya möjligheter. Regional utvecklingsstrategi för Gävleborg 2013–2020. Region Gävleborg 2013. Kompetensprogram för Gävleborg 2014–2020. Region Gävleborg 2014.

och samtalet kring detta arbete. Jag har också intervjuat nodledarna. Därutöver har jag hela tiden haft tillgång till projektets egen rapportering (lägesrapporter) och skriftliga kommunikation (mejl och utskick av information). Mina skriftliga synpunkter (rapporter) har diskuterats vid två erfarenhetsseminarier, i januari respektive september 2013.

I fråga om vad som skett i företagen bygger utvärderingen huvudsakligen på intervjuer med företagsledare och anställda. I ett första skede, efter det att projektet gjort en kompetensinventering och planering i företagen, intervjuades företagsledare och/eller företrädare i åtta företag. I ett senare skede, efter det att projektet genomfört utbildningarna, intervjuades också några av de anställda i fyra av företagen.² Dessa företag utgör här fördjupade exempel.

Det har också gjorts en enkätundersökning om projektets resultat och effekter i företagen i slutet av projekttiden. Jag utgår här från en sammanställning av de svar som inkommit till och med februari 2014, då 30 av de 142 företagen svarat. (Undersökningen bygger på att projektledarna kontakter företagen och får muntliga svar på frågorna.)

I projektets slutskede anlätades även konsultfirman Oxford Research för att ta fram en metodhandbok som beskriver en modell för hur man kan arbeta med kompetensinventering i företagen.³ Handboken bygger på intervjuer och en workshop, och gör jämförelser med andra projekt. Både själva handboken och de synpunkter som kom fram i arbetet med den är självfallet av intresse i denna utvärdering.

Det är naturligtvis också av betydelse att jag tidigare följt och utvärderat Varselprojektet. Det har gett mig en möjlighet att få en fördjupad förståelse för både arbetsätten och processerna i företagen. Att få ett längre tidsperspektiv är överhuvudtaget en stor fördel. Med tiden består och förstärks betydelsen av en del aspekter, några utkristalliserar sig som återkommande och centrala, medan andra sjunker undan och visar sig vara mindre viktiga.

² I ett av företagen intervjuades endast företagsledaren.

³ BraFöre – Metodhandbok. Lärdomar och modell för kompetensutveckling i små och medelstora företag. Oxford Research 2013.

Processer, erfarenheter och lärdomar i projektorganisationen

Nodmodellen

Liksom Varselprojektet använder sig BraFöre av en s.k. nodmodell. Det innebär att regionen delats upp i fyra geografiska områden eller noder – norra, mellersta, sydvästra och sydöstra Gävleborg – med var sin nodledare, som är ansvarig för genomförandet av projektet i ”sin” nod. Nodledarna bedriver också sitt arbete på plats i noden, där hen har ett kontaktnät av företag och andra parter och följaktligen en stark lokal förankring. Inför genomförandet av Varselprojektet var en av huvudfrågorna hur man skulle kunna samverka över de geografiska gränserna. Det visade sig då att denna samverkan fungerade mycket bättre och lättare än man befarat, varför den frågan i praktiken varit en icke-fråga i BraFöre-projektet. Erfarenheten är att en väl samspelt grupp med ett öppet, prestigelöst och konstruktivt samtalsklimat räcker långt. I BraFöre har man också sett till att ha täta möten i gruppen av nodledare då projektledaren alltid deltar och då jag själv oftast varit med.

Det råder inget tvivel om att modellen och de tillämpade arbetssätten fungerat utmärkt. Alla i projektet framhåller hur viktiga de gemensamma mötena varit. Var och en får tillfälle att vädra aktuella frågor eller problem i ett både kritiskt och uppmuntrande samtalsklimat. Själv kan jag bara intyga att så verkligen varit fallet och att det därför fungerat just som den lärande organisation det ska vara. Det är en miljö där projektledarna kan lyfta problem och tar tag i dem direkt, och där man hela tiden förmår sätta in det som sker i större och långsiktiga sammanhang. I grunden finns en dynamisk, tillåtande och reflekterande process.

Det här avspeglar sig även i det praktiska arbetet. Varje nodledare har ett förhållandevis stort handlingsutrymme, dvs. ges möjligheter att pröva lite olika arbetssätt och att ta egna initiativ. Vad som görs diskuteras sedan kontinuerligt i förhållande till de övergripande målsättningarna och i jämförelse med arbetet i de andra noderna. Tillvägagångssättet har varit en förutsättning för metodutveckling. Att det fungerat bekräftas inte minst i det att man byggt goda relationer till företagen och lyckats väl i genomförandet. I praktiken innebär det att nodledarna lägger mycket tid på företagsbesök och visar intresse för varje företag.

Att modellen fungerat så pass bra beror givetvis på personerna och på rätt ”mix” av individer. Var och en har kunnat samspela och inta ett öppet, konstruktivt förhållningssätt. Alla har bidragit med sin del och allas synpunkter räknas. Att det funnits en blandning av personer med olika bakgrund och erfarenheter från både näringslivet och den offentliga sektorn är en förutsättning för dynamik och idérikedom. Mycket beror också på projektledarens roll och förmåga att ta ett övergripande ansvar för att hålla ihop projektet och se till att det går i rätt riktning. Det har även funnits en aktiv, engagerad och stöttande styrgrupp som spelat en viktig roll och gripit in vid ett par kritiska skeden i projektet. När det har behövts har också projektägaren, Region Gävleborg, varit stöttande. Kort sagt har BraFöre på det hela taget fungerat som en samspelt och dynamisk projektorganisation.

Men det har även blivit tydligt att det här är en modell och ett arbetssätt som ”satt sig” på ett djupare plan, som inte egentligen är personberoende. Flera av projektmedarbetarna är nytillkomna sedan Varselprojektet. Projektledaren och två av nodledarna har bytts ut under projekttiden. Det är faktiskt endast i en nod som det varit samma person hela tiden. En av nodledarna behövdes också skolas in i början av projektet. Vid bytet av projektledare skolades ytterligare en nodledare in i

projektet, men i ett senare skede. I det tredje fallet kunde man tillsätta en person som tidigare arbetat i Varselprojektet. Enligt de som inte förut arbetat i modellen har man fått allt stöd man behövt och successivt kunnat ta plats i samtalet, mycket just tack vare ett öppet och tillåtande klimat. Det har, som man säger, varit "lätt att komma in gruppen". "Alla delade med sig".⁴

Jag uppfattar det själv som att både bytet av projektledare och av nodledarna gått förvånansvärt smidigt. Som jag ser det är det i högsta grad de enskilda personernas förtjänst, men bekräftar också att själva modellen och arbetsätten fungerar som de ska. Åter igen är det just frågan om att det är en lärande organisation präglad av "rätt" synsätt och förhållningssätt. Jag menar också att den därför bör ses som ett långsiktigt hållbart sätt att arbeta med kompetensutveckling i regionen. Och det som ska tillvaratas är då inte bara den organisatoriska formen, utan också förhållningssätten och den dynamiska sociala processen.

Problem på vägen

Som brukligt föregicks genomförandefasen av en mobiliseringsfas. Projektet arbetade då med ett mindre antal företag (40) där nio olika modeller för inventering och planering testades. Under genomförandefasen utökades sedan antalet företag successivt till 142. I början av denna fas fortsatte arbetet med inventering och planering, därefter genomfördes själva utbildningarna.

Genomförandefasen påbörjades i februari 2012. Det var också då jag kom in i projektet och kunde börja följa arbetet dels inom projektorganisationen, dels ute i företagen, genom att jag gjorde intervjuer. Jag har därför inte samma inblick i projektets första fas, men uppfattar det som tydligt att den väsentliga grunden, dvs. modellen och arbetsätten, hade lagts redan då.⁵ Diskussionerna i framför allt projektgruppen var intensiva. Först handlade det mycket om intaget och urvalet av nya företag, sedan kom det alltmer att kretsa kring de problem som uppstod på grund av att ESF ställde krav på att de inventeringar och planer som lämnats in skulle kompletteras. Det stod därmed också klart att de anlidade tjänsteföretagen inte alltid höll måttet.

Just dessa krav från finansiären (ESF) och tjänsteföretagens roll utgör två centrala inslag i projektet. Det belyser också, menar jag, en större, generell problematik av betydelse för frågan om kompetensutveckling på lång sikt och för regionen. Å andra sidan belyser det även det som sagts om hur projektorganisationen fungerar och kan därför ses som en viktig lärdom.

Låt oss börja med ESF.⁶ Den problematiska relationen till ESF går så att säga igen sedan Varselprojektet. Redan i projektets upptakt uppkommer en fråga om den tidsgräns ESF satt för intag av nya företag där projektet och finansiären har olika uppfattningar, vilket aktualiserar en mer grundläggande konflikt mellan behovet av flexibilitet i det praktiska projektarbetet och finansiärens administrativa hantering. Konflikten har på ett mer principiellt plan handlat om motsättningar mellan "verkligheten ute i företagen" respektive den "administrativa verkligheten" och mellan ett processperspektiv respektive modelltänkande.⁷

Vad som händer i början av genomförandefasen är att ESF:s handläggare underkänner en stor del av de framtagna kompetensinventeringarna och planerna. Det gäller då framför allt de som är gjorda

⁴ Intervju med Peter Westby 29/10 2013.

⁵ Se också projektledarens avstämningsrapport och lägesrapporter.

⁶ Här handlar det i första hand om svenska ESF-rådet Norra Mellansverige, men rör också mer generella frågor om hur myndigheten hanterar kontakten med projekten.

⁷ Vallström 2011, Utbildning och samverkan i finanskrisens spår. Utvärdering av projektet Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg, s. 10 f, 25.

av en av de större utbildningsanordnarna. Enligt handläggaren är de bristfälliga, otydliga och ibland felaktiga. Det kan också projektledarna till viss del hålla med om, och påtalar bristerna för aktörerna ifråga. Man gör då kompletteringar, men även dessa underkänns. Detta upprepas två gånger. Projektledarna blir alltså tvungna att lämna in kompletteringar i tre omgångar, vilket fördröjer projektgenomförandet avsevärt.

I denna process är huvudfrågan inte om inventeringarna och planerna varit undermåliga; det har de i många fall otvivelaktigt varit. (Det visar sig att det arbete tjänsteföretagen gjort varierar betydligt både ifråga om kvalitet och kvantitet.) Man gör ju också stora ansträngningar för att rätta till det. Frågan gäller istället hur ESF väljer att agera och vilka följder det får för genomförandet och därmed relationen till företagen. I den här frågan har jag också följt skeendet på nära håll, även på företagsnivå.

Från projektets håll menar man att ESF här uppträder onödigt stelbent och är otydliga i sin kommunikation. Exempelvis vill handläggaren först stryka de ”mjuka” utbildningarna, vilket sedan tas tillbaka. ESF:s handläggare är inte mottaglig för synpunkter och ointresserad av att föra en dialog om frågan. Denna uppfattning delas av samtliga i projektet. Det är dessutom samma kritik som framfördes i Varselprojektet. Frustrationen är påtaglig.

”Tyvärr ändras kartan under resans gång. Det dyker upp nya krav ...”

”Det vore bättre med dialog i stället för dekret. Det är först när man träffas och pratar som det blir tydligt – det är svårt att tolka skriftliga besked ... Är karta och verklighet som krockar.”

”ESF lever i en egen värld, har inte förståelse för verklighet. Det är redovisningsfokus i stället för utvecklingsfokus.”

”Kafka har skrivit manus ...”⁸

I projektledarens lägesrapporter påtalas också förseningarna och att förtroendet för projektet försämras betydligt. Följden blir även att projektet inte får tid för metodutveckling, dvs. för att ta fram den konceptuella modell som var ett av projektets mål. På grund av de upprepade kraven på förseningar blir det, som man säger, i praktiken delvis ”ett annat projekt”.⁹

Trots en stundtals mycket skarp kritik mot ESF uppfattar jag det inte som att man i projektet agerar obalanserat. Projektledningen är hela tiden mån om att försöka upprätthålla en konstruktiv dialog och för på det hela taget fram befogade synpunkter. Jag kan därför inte se annat än att ESF här verkligen agerar onödigt stelbent och brister i kommunikationen. Agerandet är dessutom direkt kontraproduktivt även för myndighetens egen del, eftersom fördröjningarna undergräver förtroendet för ”EU-projekt” och ”staten”.¹⁰ Detta är, menar jag, i sig tillräckligt allvarligt och en kritik ESF bör ta till sig oavsett vad som ligger bakom agerandet.¹¹

Beträffande tjänsteföretagens roll fungerar de helt klart sämre än förväntat. Problemet med de undermåliga kompetensinventeringarna och planerna måste också huvudsakligen tillskrivas deras agerande. Tjänsteföretagen har enligt nodledarna i ett par fall trots att de saknat kompetens för att göra inventeringar påtagit sig uppgiften för att bevaka sina positioner och försöka få så många

⁸ Anteckningar från styrgruppsmöten 16/5 och 31/8 2012.

⁹ Anteckningar från styrgruppsmöte 17/10 2012. Vid projektets erfarenhetsseminarium i Orbaden 10/1 2013 konstateras också att det ”blev ingen tid för metodutveckling – en av de mest innovativa och intressanta delarna i projektet”.

¹⁰ En av de intervjuade företagsledarna undrar t.ex. ”måste det vara så segt när det är statligt” (intervju 1/6 2012).

¹¹ Vid ett styrgruppsmöte 31/8 2012 påtalas att andra projekt i regionen har samma negativa erfarenheter av ESF samt att även Strukturfondpartnerskapet är ”frustrerade över ESF”.

utbildningsuppdrag som möjligt: "Alla försöker sälja in sina egna utbildningar".¹² Det konstateras också att konsulternas inventeringar har blivit präglade av deras intressen. Som projektledaren uttrycker det gäller det därför nu "att göra en neutral modell".¹³ Projektmedarbetarna kunde visserligen ha reagerat i ett tidigare skede, och man har även tagit på sig en del av skulden för bristerna. Likväl kvarstår faktum att företagen i flera fall inte levat upp till sina åtaganden gentemot sin uppdragsgivare.¹⁴

Trots problemen med ESF och tjänsteföretagen tyder allt på att försöket med kompetensinventeringar och planer överhuvudtaget uppskattas av företagen. Med undantag för förseningarna har det fört med sig flera märkbart positiva effekter. (Jag återkommer till det i de fördjupade exemplen.)

Projektet når sin fulla potential

Förutom några enstaka utbildningar påbörjas genomförandet hösten 2012, ca sex månader senare än beräknat. Under hösten sjukskrivs projektledaren och en ny projektledare, en av nodledarna, tillförordnas istället. I den noden skolas så småningom en ny nodledare in. I en annan nod tillsätts också en ny ledare.

Hösten börjar med ännu ett kritiskt skede i relationen till ESF. Projektet har nu fått en annan handläggare sedan den förra gått i pension. Handläggaren påtalar genast brister ifråga om arbetet med jämställdhet, vilket försätter projektet i en liknande situation som under våren. Men den här gången går det bättre. Projektledningen tar beslutet att "köra ändå", dvs. att genomföra de utbildningar som är planerade utan att invänta finansärens godkännande. ESF ändrar sig och visar en annan sida. Dialogen förbättras markant. I projektet uppfattar man det allmänt som att den nya handläggaren visar större intresse för projektet och är öppnare för dialog. Hädanefter blir relationen betydligt bättre. Det inträffar inga fler "kriser".¹⁵ Projektet kan genomföras som planerat. Projektmedarbetarna arbetar också ganska snabbt ikapp den förlorade tiden och genomför en omfattande utbildningsinsats. Som sagt nås därmed de satta målen och man kan dessutom göra en del fördjupade insatser.

Detta är ett viktigt skede. Energittappet upphör. På det hela taget blir det tydligt vilken positiv skillnad den förbättrade relationen till ESF gör. Först nu ges tillräckligt utrymme för att leva upp till både de kvantitativa och kvalitativa målen. Projektet kan ta tag i alla aspekter och fokusera på väsentliga frågor, på samverkan, metod- och modellutveckling och de långsiktiga effekterna. Kort sagt kan projektet nå sin fulla potential.

Som sagt repareras också den skada förseningarna gjort. Överhuvudtaget tar man i projektet tag i de problem som uppstår. Man kommer också ikapp i den nod där nodledaren är ny i sin roll. Allt detta tyder på hur projektet hela tiden agerar och fungerar som en lärande organisation.

De fördjupade insatserna görs bl.a. ifråga om arbetet med jämställdhet och tillgänglighet, framtagandet av den konceptuella modellen (genom handboken), analyser av utbildningsbehoven i

¹² Anteckningar från projektgruppmöte 28/3 2012 och erfarenhetsseminarium i Orbaden 10/1 2013.

¹³ Anteckningar från möte med Gunilla Svensson 2/4 2013.

¹⁴ Vid ett projektgruppmöte 11/9 2013 summeras det som ett "dåligt utfall": "De är dåliga på att svara, rapporterar inte, lämnar inte in utvärderingar". I projektledarens slutrapport (utkast, februari 2014) framhålls att de "har inte levererat enligt avtalet".

¹⁵ Vid erfarenhetsseminariet i Orbaden 10/1 2013 konstateras också att "dialogen har förbättrats avsevärt".

regionen, spridning av resultat och "goda exempel", och uppföljning av insatserna i företagen (genom enkätundersökningen).

Vad gäller jämställdhetsaspekten blir andelen kvinnor av de ca 3450 individer som får utbildningar ca 24 %, dvs. något mindre än målsättningen 30 %. Som man ser det i projektet har det ambitiösa målet haft en styrande effekt – det har inneburit att det blivit en större andel kvinnor som fått utbildningar än vad som annars skulle ha varit fallet.¹⁶ Det ses därför som ett bra resultat. Vid projektmötena är det också primärt just den kvantitativa målsättningen som diskuterats. I övrigt har projektet med hjälp av s.k. processtöd anordnat särskilda utbildningstillfällen då man bjudit in alla deltagande företag och tjänsteföretagen vid ett par tillfällen. Till ett öppet seminarium kom fem av de 142 företagen. Ett annat fick ställas in. Det har också generellt visat sig att intresset för jämställdhetsaspekter är mycket litet i företagen. Som en nodledare säger, "jämställdhet är en icke-fråga".¹⁷ Vid ett styrgruppsmöte konstateras att "det är svårt att nå ut".¹⁸ I projektet framhålls dock att de som varit med vid dessa tillfällen eller vid jämställdhetsinriktade utbildningar i företagen är positiva.

I samarbete med processtöd från myndigheten Handisam har projektet också arbetat fram en metod för att lyfta in ett tillgänglighetsperspektiv i företagen.¹⁹ Metodens grundtanke är att koppla tillgänglighetsperspektivet direkt till företagets arbetsmiljöarbete. Några företag har visat intresse och gått vidare med metoden, vilket ska ha gett ett bra resultat. Enligt projektledaren kan metoden med fördel även användas i arbetet med jämställdhet.

Beträffande analysen av företagets utbildningsbehov utgör inventeringarna sammantaget en omfattande kartläggning. Totalt framkom 12699 olika utbildningsbehov. Dessa behov har också sammanställts i en rapport från konsultföretaget Värdeskaparna, där det även görs en jämförelse med de behov som framkom i Varselprojektet. Här bekräftas åter igen att *soft skills* är mest efterfrågade, främst då utbildningar i medarbetarutveckling, Lean och kundrelationer.²⁰ När projektet sedan summeras konstateras det att man genomfört utbildningar med totalt 6234 personer (inte unika individer) och därmed betat av ungefär hälften av det kartlagda utbildningsbehovet.

Naturligtvis löper inte allt på helt friktionsfritt. Som sagt kvarstår problemen med tjänsteföretagen. Det visar sig också att upphandlingsprocessen tar mer tid än väntat och ofta upplevs som otillfredsställande. En annan negativ erfarenhet är det bristande intresset från framför allt kommunerna och deras näringslivsenheter. Även om förutsättningarna ser olika ut så är omdömet överlag mycket kritiskt. Bl.a. menar projektmedarbetarna att de "är svåra att samarbeta med" och att näringslivsenheterna ser det som att "kompetensutveckling är vår business". "De vill äga företagen – släpper inte in andra". En annan synpunkt är att "de har fokus på gräddan, de känner inte till små företag".²¹

¹⁶ Vid ett styrgruppsmöte 17/4 2013 påpekas att målet "har blivit styrande, har haft effekt".

¹⁷ Intervju med Peter Westby 29/10 2013.

¹⁸ Anteckningar från styrgruppsmöte 17/4 2013.

¹⁹ Metod i 3 steg. Arbetet med tillgänglighet och arbetsmiljö i projekt. PM av Gunilla Svensson 2013.

²⁰ Sammanställning av resultat i BraFöre-projektet. Med jämförelse med Varselprojektet. Värdeskaparna .

²¹ Anteckningar från projektgruppsmöte 29/2 2012 och 29/3 2012, och från erfarenhetsseminarium i Hölick 23–24/5 2012. Vid mötet 29/2 2012 påpekas också att "vissa är mer positiva, vissa har mer 'revirtänk'".

Lärdomar och frågor att arbeta vidare med

Jag menar att det nu står klart att nodmodellen och det flexibla, dialoginriktade arbetssättet är en helt avgörande faktor för att projektet lyckats så väl. Det är därför en modell och ett arbetssätt som man även fortsättningsvis bör använda sig av regionalt.

En annan avgörande faktor, särskilt när det gäller att nå de kvalitativa, ”djupare” och metodutvecklande (innovativa) målen, är en konstruktiv dialog med ESF. Min uppfattning är att ESF bär huvudansvaret för att en sådan dialog ska vara möjlig. Det kan även ses som en lärdom att det behövs en relativt stark organisation – i det här fallet Region Gävleborg – för att kunna ta risker och inte vara helt beroende av myndighetens agerande.

De kvarstående frågorna rör inte projektorganisationen i sig. Det handlar mer om hur man ska hantera en rad hinder som man i projektarbetet stöter på och uppdagar under resans gång. Det kan då t.ex. röra sig om problematiska tjänsteföretag, om upphandlingsprocessen, om en ovilja att samarbeta, om regionala skillnader och ”tröga företag”.²²

En tydlig lärdom är att det inte fungerar med öppna inbjudningar när det gäller att komma vidare i jämställhetsarbetet. Intresset är för litet. För att komma åt problemet har man i projektet menat att vinstaspekten borde betonas mer än rättviseaspekten; dvs. att företagen främst av lönsamhetsskäl ska sträva mot mer jämställda arbetsplatser. Arbetet med jämställhet blir då ”ett konkurrensmedel”.²³ En annan synpunkt som framförts är att det borde vara obligatoriskt för företagen att närvara vid t.ex. jämställhetsföreläsningar, som ett villkor för att få projektmedel. Uppfattningen är då att behövs någon form av tvingande åtgärd. Mer principiellt sett kan också frågan ställas om det räcker med ett lönsamhetsskäl. Det betyder i så fall att om ett företag inte bedömer jämställhetsarbetet som ”lönsamt” så behöver man inte heller göra något åt saken – även om arbetsplatsen eller branschen ifråga är långt ifrån jämställd.

Något som kommit att diskuteras alltmer under projekttiden är betydelsen av att företagen pratar och samarbetar mer med varandra samt överhuvudtaget att mycket av lärandet i projektet bygger på muntligt berättande. Exempelvis noteras det att spridningen av projektets resultat får större effekt när företagen berättar själva: ”Man lyssnar på andra företagare – då är det ’på riktigt’”. Vid ett erfarenhetsseminarium påpekas också att ”vi får muntliga beskrivningar ... [projektet] lämnar efter sig muntliga bitar. Hur kan vi sprida berättelser?” Flera liknande synpunkter har också förts fram tidigare: ”Man måste skapa nätverk, få företag att samverka. Det finns ett enormt potentiellt nätverk med företag som varit med i alla projekt. Man kan köra mer utbildningar tillsammans – mer planerat och samordnat.”²⁴

En lite mer allmän fråga att ta med sig gäller urvalet och prioriteringen av vilka företag som ska få utbildningsinsatserna och i vilken omfattning de ska få dem. Det har påpekats att det är ”viktigt att ha ett spelutrymme, att kunna se på behov och möjligheter [i företagen]”, och att det därmed är upp till nodledarna att göra bedömningen ”var gör pengarna mest nytta”.²⁵ Frågan har också lyfts av nodledarna själva, som bl.a. menat att urvalet i praktiken blivit ett ”skott från höften” och ”ett

²² Vid ett styrgruppsmöte 14/2 2013 beskrivs det som att det finns ”olika klimat i olika delar (av regionen). Det är svårare i sydöstra noden att få kontakt och sitta ner och prata ... företagen öppnar inte dörren på det sättet där”.

²³ Anteckningar från erfarenhetsseminarium i Hölick 23–24/5 2012. Det framhålls då också att man ser en skillnad när ett ”lönsamhetsperspektiv” kommer med i bilden – ”då händer det grejer”.

²⁴ Anteckningar från erfarenhetsseminarium i Hölick 23–24/5 2012, i Orbaden 10/1 2013 och i Engeltafta 19–20/9 2013.

²⁵ Anteckningar från erfarenhetsseminarium i Orbaden 10/1 2013.

panikurval".²⁶ När saken diskuterats blir det även tydligt att det finns delade meningar och upplevs som oklart vilka företag det egentligen är som ska prioriteras. Är det de små företagen eller större, mer professionella och "mottagliga" företag? Företag med potential att växa eller de där behovet är relativt sett större och insatserna kan göra stor skillnad?

²⁶ Anteckningar från projektgruppmöte 29/2 2012. Vid samma tillfälle sägs också att det är "en ren slump hur jag får tag i företag ... det är mun-mot-mun-metoden".

Kompetensinventering och planering i företagen: åtta fördjupade exempel

Intervjuer med deltagande företag

Jag utgår här från djupintervjuer med företagsledare eller företagsföreträdare för åtta av de deltagande företagen i BraFöre. Intervjuerna ger företagets perspektiv och syn på hur projektet fungerat. Intervjuerna med företagen har gjorts under en relativt lång period, från maj 2012 till januari 2013, med två företag från varje nod. Sammanlagt har elva personer intervjuats. Företagen är utvalda av delprojektledarna i samråd med mig, dels utifrån vad de bedömt vara särskilt intressanta företag, dels utifrån en tanke om att få en så stor spridning som möjligt ifråga om branscher, företagsstorlek och "mognad". Projektet har också använt sig av olika tjänsteföretag och därmed av olika modeller (metoder) för inventering. Skillnaderna mellan modellerna ligger i om det är en inventering med fokus på de anställda, med både anställda och ledning, med till största delen ledningen eller endast med företagets ledning.

Syftet har varit att få veta hur företagen ser på den kompetensinventering och planering som gjorts i varje deltagande företag. I två av företagen har intervjuerna gjorts efter det att även en del av de planerade utbildningarna genomförts. På det hela taget ges en efterhandsbild av hur arbetet med kompetensinventeringen och planeringen fungerat; men också en bild av var företagen befinner sig i den efterföljande processen, när kompetensplanen ska fullföljas.

Vad som framkommit i intervjuerna kan kortfattat sammanfattas i åtta punkter:

- Samtliga intervjuade är positiva till kompetensinventeringen och planeringen. Alla uppger också att det är något som inte gjorts förut i företagen och som man nu kan se en tydlig nytta med, både kortsiktigt och på längre sikt.
- Ingen av de intervjuade har någon bestämd synpunkt på hur inventeringen gjorts eller på själva innehållet i de olika modeller för inventering och planering som använts.
- Den nytta och de poänger företagen ser med inventeringen är framför allt att den ger ett helhetsgrepp och sätter igång en process som gör de anställda mer delaktiga; att företagets mål blir tydligare för alla och att man får ett mer långsiktigt perspektiv; att det blir ett tillfälle för gemensam reflektion; samt att det ger en blick utifrån på företaget.
- Kontakterna med projektet och tjänsteföretagen har på det hela taget fungerat bra. Två företag efterlyser dock tätare kontakter och en mer öppen process.
- Den kritik som framförts handlar framför allt om fördröjningen av projektet, som i varierande grad haft påtagligt negativa konsekvenser för flertalet företag och deras förtroende för projektverksamheten.
- Det finns mycket stora skillnader mellan företagen ifråga om mognad och behov. Spännvidden sträcker sig mellan företag som inte har några utbildningsrutiner alls och de med väl inarbetade rutiner för kompetensutveckling, och mellan företag med mycket stora behov respektive relativt små.
- Även skillnaderna vad gäller företagets ambitioner och projektets potentiella effekter eller inverkan är stora, både på företags- och individnivå. I en del fall har projektet redan haft en

märkbar positiv effekt och tycks kunna bidra till större förändringar, medan det verkar ha en förhållandevis marginell inverkan i andra företag.

- Jämställdhets-, tillgänglighets- och generationsväxlingsaspekten spelar genomgående en liten roll. Ingen av aspekterna tycks vara aktualiserad i företagen eller något som man reflekterat kring i någon större omfattning.

Företag 1 – En större process påbörjas

Företaget är relativt litet, med 14 anställda, 13 män och en kvinna.²⁷ Tillhör stål- och verkstadsbranschen, norra noden. Underleverantör med en liten egen produktion. De intervjuade företrädarna (platschef och produktionsansvarig) för företaget uppger att "dagsbehov styr". Företaget har inga konkreta planer för utveckling, men idéer om att ta fram mer egna produkter. Företagets ägare sägs vara inaktiv. Mognaden är liten. Man har inga rutiner för utbildningar och ganska stora utbildningsbehov, efterfrågar Lean- och ledarskapsutbildningar samt "akuta grejer". Hittills har de anställdas utbildning alltid varit intern, "inom företagets väggar", och inte planlagts långsiktigt.

Företaget gjorde inget aktivt val av det anlitate tjänsteföretaget, Företagsutbildarna. En av de intervjuade företagsföreträdarna tror att man blev rekommenderade att välja dem. Inventeringen och kontakten med tjänsteföretaget beskrivs som "bara positivt", med en "bra dialog" och ett "proffsigt" genomförande. Tjänsteföretagets modell involverar endast ledningen.

Resultatet av insatsen beskrivs som att "det blir mer långsiktigt ... Vi blev mer medvetna. Har känt att det behövs." Företagets företrädare menar att man annars inte själva avsätter tid för en genomgång, utan "kör på". Inventeringen upplevs som ett unikt tillfälle för reflektion över långsiktiga mål och en hjälp att tänka framåt. Därmed har också en förändringsprocess påbörjats. "Vi blev peppade ... fick hjälp att bena ut 'vad håller vi på med'."

Deltagandet i projektet är en ny erfarenhet, med oväntat positiva effekter. Kompetensinventeringen och planeringen har visat hur företaget kan förbättras och utvecklas genom kompetensutveckling. På grund av förseningarna har emellertid den påbörjande processen stagnerat – man "har fallit tillbaka i det gamla vanliga ... tappat prat". Man påpekar också att "situationen i företaget ändras hela tiden. Därför är det viktigt att hålla igång processen. ... Viktigast är upplägget runt omkring", dvs. att utbildningarna kan genomföras flexibelt, vid lämpliga tidpunkter.

Vad jag kan se är det tydligt att inventeringen och planeringen gjort skillnad för företaget, och att deltagandet i projektet överhuvudtaget kan leda till relativt stora och positiva förändringar. Utan projektet hade företaget varken gjort någon långsiktig plan eller genomfört en större utbildningsinsats; och därmed inte heller tagit ett nytt grepp eller kommit in i en process. I bästa fall kan projektet bli en stimulans till egen produktutveckling, som kan göra företaget stabilare och mindre "bransch känsligt" (som underleverantör). Den centrala frågan är därför hur företaget fortsättningsvis ska klara av att hålla förändringsprocessen levande.

Företag 2 – Företagets nya ambitioner stärks

Företaget har i stort sett samma storlek och könsfördelning som det föregående företaget – 13 anställda, varav 11 män och två kvinnor. Företaget tillhör verkstadsbranschen (lager och försäljning),

²⁷ Vid intervju tillfället uppges att företaget har 13 anställda.

mellersta noden. Det är ett familjeföretag med en ny, ambitiös ledning som vill öka företagets omsättning betydligt. Kan beskrivas som ganska moget. Strax innan projektet hade företaget börjat satsa mer på utbildningar. Företagsledaren menar att de anställda hela tiden utbildas genom internutbildningar och "måste vara uppdaterade" – "utbildning kommer naturligt fortlöpande". Företaget vill ha utbildningar i "teambuilding", i excel och fackspråk (engelska).

Valet av tjänsteföretag, Kompetenshuset, gjordes på grund av att företaget nyligen anlitat dem och i och med projektet såg en möjlighet att fullfölja utbildningen. Personalen reflekterade gemensamt (i mindre grupper) över sitt utbildningsbehov och gick igenom företagets vision, ledningen gjorde sedan en prioritering. "Vi fick en rejäl genomgång".

Företagsledaren menar att det blev ett bra resultat: "Vi hade ganska bra koll förut också, men har inte gått igenom kompetensbehoven med alla samlat, som det blev nu. Det var bra att göra det. ... Vi fick sätta oss ner som företagsledare och tänka kring mål och vision. Det blev en hjälp att göra det tydligare. ... Vi hade inte tänkt så långt annars". Det är också företagsledarens uppfattning att de anställda blivit mer delaktiga och intresserade av företagets mål. "När vi (först) sa att vi har målet 45 miljoner i omsättning blev reaktionen 'är du inte klok'. Men man börjar tro på det nu."

Företaget har idag insett betydelsen av att göra en genomgång av mål och behov som involverar alla anställda. Kompetensutvecklingen anses spela en än större potentiell roll än tidigare, såväl för individerna som för företaget. Men man ser också att det finns en "risk att man faller tillbaka. Vi måste jobba med det hela tiden."

Mitt intryck är att BraFöre kommer in lägligt i ett skede när företaget har en relativt ny ledning med större ambitioner och som redan påbörjat ett förändringsarbete. Ledningen vill både höja omsättningen och utbildningsnivån. Det verkar därför sannolikt att projektet kan leda till både mer delaktiga anställda och ett stärkt företag. Effekten blir i så fall snarare förstärkande än fundamentalt förändrande.

Företag 3 – Projektdeltagandet blir "gräddes på moset"

Företaget är ganska stort, med 46 anställda, 36 kvinnor och 10 män. Tillhör upplevelsenäringsen, sydvästra noden. "Har haft en fantastisk utveckling" med ökad vinst och omsättning, är "prioriterade i koncernen. Går väldigt bra". Den intervjuade företagsledaren beskriver sig som "färsk operativ chef", ger ett mycket ambitiöst, målmedvetet och professionellt intryck. Företaget verkar också ha en hög mognad. Man prioriterar kontinuerlig utbildning, alla anställda sägs vara positiva till att utbilda sig. Företagsledaren vill se kompetensutveckling "i tre delar: ekonomi, kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet".

Ifråga om valet av tjänsteföretag föredrog företaget ett lokalt alternativ, Competence Learning Center, "för enkelhetens skull". Det fanns också en relation mellan företagen sedan tidigare ("vi känner dem, handlar med dem"). "Tyckte att företagen erbjöd ungefär samma sak". Inventeringen beskrivs som att "man gjorde en pappersenkät plus en dragning med ledningsgruppen", som gav en gemensam bild. "Det har funkade jättebra. Smidigt. ... Men inget oväntat – det blev en bekräftande bild".

Företagsledaren tycker att resultatet blev oväntat positivt: "Vi hade inte lagt pengar på inventering själva. Ser nu poäng med inventering. Vi kommer att jobba mer långsiktigt ... Kompetensutveckling ska leva vidare. Alla behov blir inte avprickade nu. Men det ska prioriteras – att 'pricka av listan'. ... Det blir också en individuell utvecklingsplan för alla medarbetare."

Projektet har gjort poängerna med att arbeta långsiktigt och planerat med kompetensutveckling tydligare för företaget. Företagsledaren menar att det glapp som uppstått mellan inventeringen och genomförandet visserligen innebär att man "tappar fart" och att det skapas förväntningar som inte infrias, men att företaget framför allt fått vad som behövdes, "som en gåva".

I det här fallet initierar kompetensinventeringen och planeringen ingen genomgripande förändringsprocess, utan har snarare karaktären av att vara "gräddde på moset". Det verkar inte heller osannolikt att en del av de planerade utbildningarna skulle kunna genomföras utan projektets inblandning.

Företag 4 – Pressad ledare får stöd

Företaget kan beskrivas som normalstort, med 30 anställda, varav 22 kvinnor och åtta män. Tillhör livsmedelsbranschen, sydvästra noden. Har en relativt ny och ambitiös chef som känner sig överbelastad med olika arbetsuppgifter. Mognaden är ganska liten. Utbildning hamnar "i skymundan", intresset för kompetensutveckling sägs vara litet bland de anställda. Företagets chef vill att alla ska "gå igenom en 'charmkurs', lära sig jobba i team". "Vi ska ha större servicekänsla och mindre gnäll". Företaget vill också ha utbildningar som ger spetskompetens i data/IT och kan höja chefens kompetens som ledare. Ett mål sägs även vara att höja jobbets status.

Företaget valde mellan fyra alternativ. "Det var svårt att välja, alla verkade bra. Jag blev vilsen." Valet av tjänsteföretag, JB Kompetens, avgjordes av att företaget "jobbat med en liknande bransch". Tjänsteföretaget väger ihop både vad de anställda och företagsledaren ser behov av. "Det kom inte fram så mycket nytt", men företaget kunde se att särskilt yngre anställda vill utbilda sig mer.

Det tydligaste resultatet av inventeringen och planen är att företaget får en långsiktig planering och spetskompetensutbildningar som inte hade blivit av utan projektet. "Någon tar tag i det ... får en kick själv, plus hjälp att organisera (utbildningar)". Företagsledaren anser att det stöd företaget fått genom projektet betytt mycket, men är kritisk till fördröjningarna i projektet. "Segheten" ses som ett problem eftersom det är viktigt att kunna genomföra utbildningarna vid ett lämpligt tillfälle och svårt att samordna inom personalen. Fördröjningarna ger också ett dåligt intryck av projektet och offentlig verksamhet överhuvudtaget. "Måste det vara så segt när det är statligt? Varför händer inget? ... Personalen undrar 'vad är det där då?'"

Som det verkar kommer BraFöre in i ett lämpligt skede för ledaren och företaget, som behöver stöd i sina ambitioner att höja arbetets status och att skapa en "servicekänsla". Projektet kan därför göra ganska stor skillnad och bidra till påtagliga förbättringar. Ledaren kan få stöd för att delegera arbete och ansvar. De anställda kan stärkas som individer i ett kvinnodominerat lågstatusyrke.

Företag 5 – Företaget blir "snäppet vassare"

Ett förhållandevis litet företag, med 18 anställda, varav 14 män och fyra kvinnor. Tillhör clean tech-branschen, sydöstra noden. Ungt, framgångsrikt och målmedvetet företag med en vision att "växa sparsamt ... kanske vara dubbelt så många 2020". "Vi är ett litet företag som slåss mot stora. Ska vara snäppet vassare. Inte stagnerande." Kan beskrivas som mycket moget. De anställda har en hög utbildningsnivå. Företagsledaren jobbar medvetet med kompetensutveckling och är mycket positivt inställd till utbildning.

Valet av tjänsteföretag, Umbrella, gjordes på grund av tidigare erfarenheter av företaget. Modellen bygger inte på inventering direkt med de anställda, utan går "bara genom ledningen".

Företagets ledare säger att man är nöjda, beskriver tjänstekonsulten som "snabb, effektiv, kunnig. En kompetent insats."

Resultatet av insatsen blev inte så stort. Det framkom inga nya behov ("inte överraskad"), men ledaren menar att "man får tänka till. Se nya mönster. Bra för egen del (som ledare). ... Kan se hur man kan gå djupare". Han beskriver inventeringen och planen som en "ögonöppnare". Som han ser det är det också en vinst att "de som inte tagit för sig blir tvingade"; dvs. att även de som är minst benägna att utbilda sig gör det.

Inventeringen och planeringen anses vara en bra idé, som gett en värdefull impuls. Företagsledaren är emellertid mycket kritisk till förseningarna och tycker att det varit oklart vad som händer i projektet. "Processen ska gå snabbare och vara mer transparent. Det blir ett irritationsmoment. ... Gratispengar är bra, farten ännu viktigare. ... Men vi kör ändå. Tre personer har skaffat egna utbildningar – vi kunde inte vänta".

Företaget visar störst mognad av de intervjuade företagen. Man har inarbetade rutiner, långsiktiga målsättningar och tycks överhuvudtaget hantera de anställdas kompetensutveckling på ett föredömligt sätt. Projektet gör därför en relativt liten skillnad. Som företagsledaren själv säger "förändrar (det) inte så mycket" och är viktigare att utbildningarna kan tajmas in än att företaget får dem gratis. Enligt honom gäller det framför allt att det blir utbildningar som kan göra att man blir "snäppet vassare".

Företag 6 – "Viktigt att se sin roll i helheten"

Liksom det föregående företaget rör det sig om ett ganska litet företag, med 16 anställda, 15 män och en kvinna. Tillhör IKT-branschen, sydöstra noden. Har som mål att "anställa ett par till". Mognaden är relativt liten. Den intervjuade företagsledaren framhåller att företaget har "spetskompetens i fiber" och att kundkontakten är viktig, men att man inte har arbetat systematiskt med kompetensutveckling. "Vi skulle behöva utbilda mer." Insatserna görs ad hoc. Företaget vill ha utbildningar "för hela kollektivet plus spetskompetens".

Företaget gjorde inget aktivt val av tjänsteföretag, Innotiimi. Ledaren uppger att "vi blev bara tilldelade utbildare" och att tjänsteföretaget inte heller hade den inriktning företaget ville ha. Han tycker ändå att de gjorde ett bra jobb och hade ett bra upplägg, med utskick till samtliga anställda, så att alla fick tycka till. "Det framkom starka och svaga sidor. Gruppen fick titta på gemensamt utfall."

Kompetensinventeringen och planeringen upplevs som "en rejälare grej" än de utvecklingssamtal man haft förut. "Vi försöker nu jobba mer målinriktat." Det är också nytt att hela gruppen var med, att "var och en kunde se sin roll" och "vara med i [gemensamma] tankegångar ... det hade inte hänt annars". Därmed fick företaget en helhetsbild, och de anställda har blivit mer motiverade och bättre på samarbete.

Enligt företagsledaren har man lärt sig mycket: "Viktigt att se sin roll i helheten, hur det man gör faller in under 'stora paraplyet' ... annars är man fast i hjulspår. Ser inte helhet annars." Företagsledaren menar också att det är "bra att nån sparkar på oss ... bra med någon som kommer utifrån". Han betonar även att "det ska hållas levande – företaget förändras hela tiden", och vill därför ha en utvärdering av insatsen, så att företaget får veta hur det blev och kan "knyta ihop säcken". Emellertid anser han att projektet brustit i kommunikationen. Enligt honom har företaget först fått höra att de skulle få en större utbildningsinsats (räknat i antal kronor) per person, men har nyligen fått veta att det blir en mindre del. Det finns därför en risk att det blir en besvikelse bland de anställda och att det nu bara "blir en mikrodela av planen" som genomförs.

Det är tydligt att företaget fått en positiv impuls som satt igång en förnyelseprocess med stor potential. Utbildningsnivån kan höjas betydligt både på företags- och individnivån. Eftersom det inte verkar finnas någon självgående process och saknas stödstrukturer för utbildning kan projektet fylla en viktig funktion. Företaget skulle även kunna arbeta medvetet med jämställdhetsfrågor, som man i nuläget inte alls reflekterat över. Men framför allt måste kommunikationsproblemen rättas till så att projektet inte riskerar att få motsatta, negativa effekter.²⁸

Företag 7 – Projektet kommer i rätt skede

Företaget är relativt stort, med 86 anställda, 53 män och 33 kvinnor. Tillhör IKT-, stål- och verkstadsbranschen, norra noden. Befinner sig i ett expansivt skede, med nyanställningar och en omfattande omorganisering – vid intervju tillfället (i november 2012) uppges företaget ha 107 anställda. Företaget anses vara världsledande inom sitt område och deltar i ett stort teknik- och produktutvecklande projekt, som eventuellt kan medföra mycket stora förändringar. Företagets VD är sällan på plats ("frånvarande") men nya chefer har anställts under det senaste året. Graden av mognad är svårbedömd. Vid företaget finns både högutbildade forskare och lågutbildad personal.

En inhyrd konsult som anlåtats för att arbeta med omorganiseringen ordnade med företagets medverkan i BraFöre. Orsaken till valet av tjänsteföretag, Comaea, är oklar eftersom de intervjuade företagsföreträdarna anställdes senare. Inventeringen är internetbaserad och sägs ha fungerat bra, med en positiv respons. Inventeringen involverar huvudsakligen ledningen.

Det helhetsgrepp som tagits genom inventeringen och planeringen är nytt för företaget – "det har inte gjorts något liknande förut". "Det kommer fram nya utmaningar. Man blir hemmablind annars. Ser nu vikt av att vara engagerad, del i ett sammanhang." Projektet fungerar som ett stöd i omorganiseringsarbetet. Genom inventeringen får företaget ett värdefullt underlag "svart på vitt", som gör att man tydligare får syn på olika behov. Företaget ämnar också fullfölja planen. Företagsföreträdarna menar att de anställda som har mindre utbildning påbörjar en "spännande resa", till att bli mer delaktiga, sedda och intresserade.

Projektet har tydliggjort vikten av helhetsgrepp och synliggörande. En del överskattar sin egen kompetens ("kan nu tas ner på jorden"), medan andra kan "göra en resa". Särskilt "kvinnor 50+" kan vara med på lika villkor och "ställa om"; "de går in i ett produktionsföretag, är nu i ett kunskapsföretag". Utan projektet hade utbildningarna inte kommit alla till del och därmed inte fått samma effekt – främst då på individnivå och ur jämställdhetssynpunkt. Utbildningsplanerna gör också att kompetensutvecklingsinsatserna blir mer samlade, i stället för att endast vara kopplade till enskilda individer eller arbetsgrupper.

BraFöre kommer in i precis rätt skede för företaget. Därmed kommer projektet också att få stor betydelse för hur förändringarna genomförs. Det gör sannolikt att företaget kan ta ett mer samlat grepp och få en bättre fungerande process. Det är även tydligt att utbildningarna kan göra stor skillnad framför allt för individer utan utbildningsvana. De blir "bättre rustade" och kan gå igenom omställningarna utan att bli åsidosatta. Mitt intryck är också att företaget har bra förutsättningar för att hålla igång processen även fortsättningsvis.

²⁸ Efter att jag lyft företagsledarens synpunkter har projektledningen kontaktat företaget för att reda ut problemen.

Företag 8 – Utbildningar ska ”säkerställa företagets konkurrenskraft och fortlevnad”

Ett av de större företagen i projektet med 104 anställda, varav 40 kvinnor och 64 män. Tillhör verkstadsbranschen, mellersta noden. Företaget hör till en större, global koncern. 2009 flyttades en del av produktionen till Vitryssland. Det finns en risk att de återstående delarna också flyttas. Kompetensutveckling ses därför som angeläget dels för att förbättra företagets möjligheter att finnas kvar, dels för att stärka de anställda inför en eventuell nedläggning. Mognaden verkar vara ganska liten.

Företaget har anlitat Företagsutbildarna på grund av att man har haft kontakt med dem tidigare och varit nöjda med deras insats. Det beskrivs därför av den intervjuade företagsledaren som ett ”naturligt val”. Genom utbildningarna vill företaget enligt honom ha ”fokus på ekonomi”, ”öka förståelse för ekonomisk verklighet” och ”säkerställa företagets konkurrenskraft och fortlevnad”.

Inventeringen beskrivs som ”summerisk” men anses ha varit bra eftersom det kommer att bli mer utbildningar än vanligt och ”mer strategi”. Enligt företagsledaren har det förut mest varit insatser ”från tillfälle till tillfälle” och med individfokus – nu ”tvingas man tänka efter”. Det blir ett helhetsgrepp, mer ”strukturerat, brett och långsiktigt”. Det har visserligen också tidigare funnits en fortlöpande kompetensutveckling, men har nu framkommit att de anställda vill ha mer utbildningar.

Det verkar som att företaget i och med projektet börjat prioritera utbildningar mer. Om det ökar företagets chanser att överleva är svårbedömt, men troligt. Företagets situation är överhuvudtaget osäker, vilket i och för sig också motiverar det stöd projektet ger.

Samlade erfarenheter av kompetensinventeringarna och planerna

Vad jag kan se bekräftar intervjuerna att kompetensinventeringarna och planerna fyllt sina syftemål, dvs. att dels ”öka mognaden” i företagen, dels föra in långsiktiga perspektiv. I flera fall tycks också effekten kunna bli förhållandevis stor. Överhuvudtaget visar intervjuerna att det finns många fördelar och synliga, direkta effekter; däremot påtalas inga egentliga problem med själva inventerings- och planeringsarbetet. Att det förhåller sig på det viset kan tolkas på flera sätt. Vid projektets möten har det bl.a. påtalats att ”små företag förstår inte poängen med det här”. ”De har inget att jämföra med – alla är nöjda”. Det finns också exempel på företag där ägare eller ledare tyckt att ”vi behöver inte det här”.²⁹ Men i slutändan tycks ändå alla vara nöjda.³⁰

Vad gäller framtagandet av en konceptuell modell ger intervjuerna inte så mycket vägledning. Alla modeller verkar ha fungerat och varit användbara. I valet av tjänsteföretag och modell är det tydligt att tidigare kontakter och relationer väger tyngre än själva innehållet i konceptet. Alltså tycks det vara viktigare med en bra process än med en avancerad slutprodukt (dvs. inventering och plan). En slutsats kan därför vara att det som är viktigast är att vara flexibel, lyhörd och följsam – att helt enkelt anpassa modellen efter skiftande behov och mognad.³¹

Det jag uppfattar som den viktigaste lärdomen för företagets del är betydelsen av *att ta ett helhetsgrepp* och *att hålla processen levande*. Det är något som understryks av alla intervjuade och som framstår som en ny insikt. Det verkar också stå klart att ifall företaget lyckas sätta igång en

²⁹ Anteckningar från projektgruppmöten 29/2 och 28/3 2012.

³⁰ I enkätundersökningen svarar 27 av 30 företag att de är ”jättenöjda”, tre att de är ”ganska nöjda” med den kompetensinventering och utbildning de fått genom BraFöre. Undersökningen visar också att endast ett fåtal företag kan beskrivas som mogna innan projektet började.

³¹ Vid ett projektgruppmöte 28/3 2012 dras också slutsatsen att ”vi misslyckats i projektet med att skapa modeller – men lyckats skapa intresse och mognad”.

genomgripande och levande process – vilket ju är en av poängerna med inventeringen och planeringen – så har det genast en positiv effekt som är viktig att tillvarata. Beroende på mognad och behov kan processen leda till potentiellt stora förändringar, såväl på företags- som individnivå. I bästa fall ser resultatet ut att kunna bli stärkta och mer innovativa företag med bättre rustade individer. Att processerna är nya och krävande talar för behovet av stöd (åtminstone för de ”mindre mogna” företagen) både direkt och fortsättningsvis. Själva processkaraktären och det faktum att poängen ligger i att involvera hela företaget talar också för behovet av *soft skills*, t.ex. när det gäller att var och en ska se sin roll i helheten och bättre samspela med andra. Åter igen handlar det om att skapa en väl fungerande social grund för lärande.

Utbildningsinsatserna i företagen och bland de anställda: fyra fördjupade exempel

Här följer utdrag ur intervjuer med företagsledare eller företrädare och anställda efter det att utbildningarna genomförts. Att det blivit just de här företagen beror mest på hur tillgängliga de varit, dvs. är det de företag som svarat först när jag kontaktat dem och kunnat avsätta tid för intervjuer. Urvalet av anställda står företagen själva för. Sammanlagt har 12 personer intervjuats, varav sju anställda och fem företagsledare/företrädare. Intervjuerna handlar nu främst om vilka effekter utbildningsinsatserna haft på individnivån, men också i företaget i stort.

Företag 2 – ”Vi hade inte mäktat med utbildningar annars”

Sedan inventeringen har företaget haft en större vattenskada som stört mycket av verksamheten och gjort det svårt att arbeta mot de planerade målen. Företaget har fått två utbildningar (i Excel och engelska) genom projektet. De höjda ambitionerna kvarstår. Man räknar med att ganska snart kunna göra en omstart efter vattenskadan och är inställda på att fullfölja kompetensplanen. På grund av vattenskadan blev det också svårt att få tid för intervjuer. Ingen av de anställda har intervjuats, utan endast en företagets ledare (ägare). Han är på det hela taget mycket positiv till projektet och menar att det betytt mycket både för företaget och de anställda. Emellertid återkommer han till problemen med förseningarna av utbildningarna.

– Man tappade sugen. Vi förberedde personalen, hade kick-off. Men det dröjde jätkligt länge. ... Utbildningar är inte självklart något positivt för alla. Vi hade peppat igång alla [efter inventeringen], men fick vänta... Det behöver hållas igång. ... Men jag är extremt nöjd med utbildningarna. Vi diskuterade utbildningen [i Excel] vid något tillfälle – personalen sa att det blev ”anpassat för oss”. Det blev ett jäkla lyft. Vi använder programmet hela tiden. Extremt lyckat. Det sparar väldigt mycket tid. Jag är helnöjd. Det hade inte hänt utan projektet. Det är för dyrt. ... Vi har genom projektet fått faktiska utbildningar, kunna ena oss och jobba mot mål. Målmedvetenheten växer. Det låg rätt i tiden med projektet för oss. ... Personalen ser att man satsar på dem. Bra också för kommunen – många företag har fått ett uppsving. ... Vi har sett att det är viktigt att det görs enkelt. Dyrast är inte bäst. T.ex. utbildning i engelska var anpassad till en enkel nivå. Gör det enkelt!

Företagsledaren tycker också att projektet kunde ha samordnat utbildningarna mer; på så vis kunde företagen ha fått fler utbildningar för samma pengar. Han är överhuvudtaget positiv till att samarbeta mer med andra företag och menar att företagen är dåliga på det. Man hinner inte med. ”Tiden är avgörande – nån ska hålla i det och ta tag i det”. Att det behövs extra insatser råder det ingen tvekan om. ”Det blir av då [att utbildningar genomförs] ... det behövs också rent ekonomiskt – vi hade inte mäktat med utbildningar annars”. Han ser det även som en stor fördel att företaget genom projektet fått en hjälp att hitta rätt utbildningar. Därför behövs det enligt honom fortsättningsvis ”en driftig samordnare, en nyckelperson – man vet då vart man kan vända sig”. På min fråga om det kan finnas en risk att ”störa företagen” svarar han att det är ”skitsnack”. ”Det stämmer inte. Man ska ut i företagen! Sitta och resonera, ta en kopp kaffe. Det är uppskattat.”

Företag 3 – ”Mer specifikt och koncentrerat”

Företaget går fortsatt bra, har höga ambitioner och arbetar med långsiktiga målsättningar. Man har gjort relativt stora satsningar de senaste åren. Periodvis hinner företaget inte med att genomföra utbildningar, men ser kompetensutveckling som ett viktigt och prioriterat område. Jag intervjuar samma företagsledare som vid förra intervjutillfället och två av de anställda.

Företagsledaren:

– Vi hade 32 utbildningar i planen – det var en mycket ambitiös plan. Jag har inte koll på den längre. ... Vi gör ett urval av utbildningar i riktning mot långsiktiga mål. Måste ha tid också. Vi hade inte märkt med fler utbildningar. Hade mycket att stå i i slutet av året. Det har varit bra att projektet är utspritt över en längre tid. Vi har kunnat tajma utbildningarna bra. ... Det har blivit ett starkt avtryck av inspirationsföreläsningar. Kunderna har märkt skillnad. Vi vet det – vi mäter kundnöjdhet regelbundet. Vi har nu nöjdare kunder. ... Man har känt sig utvald [att få vara med i projektet]. Vi har fått upp kompetensen – höjt den ett ordentligt steg. Det hade inte blivit så annars.

De anställda:

– Jag har fått utbildningar hela tiden som jag arbetat i företaget, det har funkat bra. ... Jag har användning av utbildningarna [genom projektet] direkt i jobbet. Man vill alltid utbilda sig. ... Man fick välja vad man ville ha [vid inventeringen]. Det funkade som det var tänkt. Vi hade kanske inte fått [utbildning] annars. Den är dyr. Men man prioriterar utbildningar i företaget. (Kvinna, vikarierande restaurangansvarig, i företaget i 13 år)

– Jag har gått flera utbildningar [under tiden som anställd], det har varit bra. ... Det blev nu mer specifikt och koncentrerat. Det har fungerat bra från början [med att få utbildningar i företaget]. Det är inte så stor skillnad med projektet. Man jobbar mycket framåt, med trender, och kommer nog att fortsätta med det. ... Jag vill fortsätta utbilda mig. Det ger möjligheter. (Kvinna, i företagets ledningsgrupp, i företaget sedan 2010)

Intervjuerna bekräftar ”gräddes på mos-effekt”, men pekar också på en del andra effekter. Främst då att det blivit ”mer specifikt och mer koncentrerat”, och att företaget höjt kompetensnivån ett ”ordentligt steg”. Företaget ser positiva, mätbara resultat. Utbildningarna kommer också rätt i tiden och fungerar därmed perfekt för företaget. Mitt intryck är att företaget har alla förutsättningar att fortsättningsvis hålla en hög kompetensnivå både för anställda och företaget i stort. Ett redan innan projektet mycket moget företag är nu ännu mer moget, ”spetsat” och målmedvetet.

Företag 5 – Effekten blev marginell

Företaget befinner sig i ett skede när man behöver ”förstärka säljsidan”. Det räcker inte längre med gamla kunder. Av de dokumenterade utbildningsbehoven har man därför valt att prioritera en säljutbildning (presentationsteknik). Företaget lägger på det hela taget stor vikt vid kompetensutveckling och vid att insatserna görs vid rätt tillfälle. Även här intervjuas samma företagsledare som vid förra tillfället och två av de anställda.

Företagsledaren:

– Vi fick en säljutbildning genom BraFöre, för alla i företaget. Alla har inte erfarenhet av att sälja. Det är bra att de lyfter. Vi hade en första del [av utbildningen] och sedan en uppföljning. Första delen var bra, andra delen bara repetition. Inte så bra. Vi fick inte riktigt det vi ville ha. Vi vill ha något mer långsiktigt. Det finns en övertro på säljutbildningar. Vi ville ha en mer lyhörd utbildning. ... Vi skulle inte göra en kartläggning igen, även om det är gratis. Vill hellre kunna styra exakt själv. T.ex. få utbildningar på rätt datum. Gratis är lockande, men till vilket pris? Man måste kunna lita på att man får det man vill ha. Vi kan inte lägga ner den extra tid det tar ifall det inte blir helt rätt. ... Det blev inte så stor skillnad för företaget. Det blev ett synliggörande av våra mål.

De anställda:

– Ett bra upplägg i grunden. Men kunde ha varit mer anpassat. Alla har inte nytta av utbildningen. ... Det funkar bra med den biten [att sälja] för min egen del. Behöver få mer rutin. ... Om man vill gå en kurs är det inget problem. Ingen har blivit nekad. Jag ska gå fler utbildningar – och har gått en del förut. ... Det är alltid kul att få ny kunskap. Alla tycker det. Har studievana och vilja att lära sig mer. Ingen sitter nöjd. Vill lära nytt, vara uppdaterad. (Man, ingenjör, i företaget i fyra år)

– ”Vad tog jag med mig” – en svår fråga att svara på. Jag gör regelbundet presentationer. Försöker anpassa till de som lyssnar. Det var en nyttig kurs, men jag stod inte på noll. Kursen tillförde en del. ... Nu måste vi ha mer kundkontakt. Behövs därför att vi vässar kompetens. ... [Utbildningen] kunde ha haft en annan inriktning, det kunde ha varit mer anpassat. Är hyggligt nöjd. (Man, i företaget sedan 2006)

Intervjuerna ger samma bild av företaget som efter kompetensinventeringen. Projektet har en marginell effekt, utbildningen har varit okej, men inte mer än så. Varken ledningen eller de anställda är helt nöjda med deltagandet i projektet. Företagsledaren betonar åter igen betydelsen av tajming och precision i utbildningens utformning. Han ser det därför som negativt att utbildningarna inte varit tillräckligt anpassade till vad företaget behöver – så pass att företaget hellre betalar själv. Det blir tydligt att eftersom det är ett företag med stor mognad innebär det också högre krav på projektet. Mitt intryck är att man i företaget är fullt tillräckligt drivna och motiverade, och dessutom studievana, för att kunna ge rätt utbildningar och arbeta långsiktigt med kompetensförsörjningen. Företaget behöver knappast något stöd. Med facit i hand kan man därför undra om det inte hade varit bättre att prioritera andra, mindre mogna företag?

Företag 7 – ”Stöttar företag på landsbygden”

Organisationsförändringarna fortsätter i företaget. Det går sämre ekonomiskt än förut, det är fler konkurrenter och större press. Företaget har höga ambitioner, ska effektivisera, jobba mer med försäljning. Enligt de intervjuade företagsföreträdarna (HR-ansvariga) förändras företaget fort, vilket också gjort kompetensutvecklingen till en allt viktigare fråga.

Företagets företrädare:

– Att få möjligheter till utbildning ger bekräftelse. Man får uttrycka behov och sedan se att det också händer något. Det har skapats nya konstellationer i och med utbildningarna... Blivit mer samarbete mellan olika avdelningar. Fler genvägar. ... Man kan inte hafsa – det har varit lite så förut. BraFöre kommer in bra. Det är tufft i kommunen, flera friställda. Även tufft för [företaget]. Man hade inte haft möjlighet att satsa på utbildningar i samma omfattning utan projektet. Har inte möjlighet att rekrytera, kan då i stället höja kompetens. Har fått bränsle. Det har inte gjorts en samlad satsning, inte tagits sånt grepp förut. ... Utan projektet hade det inte blivit en genomlysning. Man blir tvungen prioritera på annat sätt. Måste titta på inventering, trots att det är stressigt med annat. Har kännedom nu. Kompetensfrågor är mer levande. Också förhållandevis mer medvetna medarbetare, man kommer med förslag, tar initiativ. Vi går från en kultur ”att vänta”, ”du ska gå utbildning”, till att ta egna initiativ. ... Företaget har påbörjat en process. Eget lärande har precis bara börjat. ”Hur jobbar vi med kompetensutveckling i företaget” är nu en aktuell fråga.

De anställda:

– Det har varit svårt att få utbildning godkänd och betald. Det har blivit fler kurser nu. Mer seriöst. ... Får uppskattning. Inte något negativt med utbildningar. Det är många skolade här, mer normalt här [med utbildning]. ... Kurser borde vara mer nischade. T.ex. Excel – en del vet inte var tangentbordet är, andra behöver något avancerat. ... Lean är sunt förnuft. Jag tycker inte att man kan sälja sunt förnuft, inte ha en kurs för 20 000 kronor för att säga ”gör inte onödiga grejer”. Det tillför

inget nytt. ... Det är bra om man får bestämma utformning av utbildningar själv. (Man, ansvarig för ekonomi- och inköpssystem, i företaget sedan 2006)

– För min del finns inte tid för att gå kurser. Jag bygger produktionssystem. Är hur mycket att göra som helst. Utbildningsverksamheten ligger efter. Man får gå utbildningar om man ber om det. Det snålas inte. ... Hela företaget gjorde ett lyft [tack vare projektet]. Det fungerar bättre nu. ... BraFöre-utbildningar är inte något för mig personligen. Det är kurser på för låg nivå. Jag har inte utbyte av det. Men det är bra för företaget. Det blev mer än annars, det hade inte blivit hela personalen annars. ... Jag skulle behöva avancerade kurser i programmering och databasadministration ... men kan inte vara borta en vecka, det kostar kanske 60 000 kronor. Man håller sig inte uppdaterad. ... Det finns absolut ett utbildningsbehov [i företaget]. För att frigöra tid behöver vi bli fler. Mitt arbete kunde fylla tre tjänster. ... Behöver också sätta ny organisation. Är för stora nu för att "köra på". (Man, ingenjör, i företaget i tio år)

– Man utbildar mycket internt. Min chef lärde upp mig hela tiden. ... Jag är glad att ha gått kurser. All utbildning är bra. Roligt. ... Fortsättningsvis vill jag lära mig mer, om t.ex. komponenter. Få bättre materialkännedom. Men det är mycket att göra. Omorganisation påverkar. ... Lämpligt med projektet. Vi hade inte kunnat gått kurser annars. Syftet [med kurs i Excel] är att effektivisera – så företaget vinner på det. Jobb går fortare, man kan spara mycket tid. ... Bäst med projektet är att man stöttar företag på landsbygden. Företaget är unikt i [ort]. Grundaren hade en vision att behålla företag och folk här. Hoppas det kan fortsätta så. Utbildning gör företaget mer framgångsrikt. Det är bättre behålla personal här, bättre använda egen personal. Man funderar, många företag flyttar... Lokalbefolkningen jobbar mer i produktionen, andra kommer utifrån. (Kvinna, arbetar på utvecklingsavdelningen, i företaget sedan 2010)

Intervjuerna bekräftar att utbildningsinsatserna kom vid rätt tidpunkt. Projektet har därför spelat en förhållandevis stor roll för företaget. Man märker också en positiv skillnad "på golvet", framför allt när det gäller att få ihop företaget i sin helhet. De intervjuade har själva delvis fått rätt utbildning, delvis har de inte varit tillräckligt avancerade. De företagsgemensamma utbildningarna upplevs som något nytt och positivt. Satsningarna uppfattas även som en bra signal från företaget. Man tycker också att utbildningsbiten sköts bättre nu, på ett mer professionellt och genomtänkt sätt. Samtidigt finns det en osäkerhet om hur det ska bli i framtiden. På det hela taget verkar företaget mer moget och benäget att prioritera utbildningar högre än före projektet. Kanske var insatsen precis det stöd företaget behövde för att komma vidare?

Positiva resultat från enkätundersökningen

Svaren på enkätundersökningen visar på flera positiva resultat efter kompetensinventeringen och de genomförda utbildningarna. 25 av de 30 intervjuade företagen menar att företagets ambitionsnivå har höjts; 27 av företagen att individerna och företaget har vuxit; 18 av företagen att arbetet med produktutveckling och innovation förbättrats; 23 av företagen att företaget blivit effektivare; 16 av företagen att företaget har en större "tålighet" (t.ex. vid lågkonjunkturer); 23 av företagen att man fått en bättre helhetssyn och större målmedvetenhet; 27 av företagen att de anställda blivit mer delaktiga och engagerade; 16 av företagen att arbetsmiljön förbättrats. (Skillnaden beskrivs som "ganska stor" eller "mycket stor".)

Det är alltså främst ifråga om företagets ambitionsnivå, växande, effektivitet, helhetssyn och målmedvetenhet samt de anställdas delaktighet och engagemang som en klar majoritet av företagen ser positiva effekter. Inom dessa områden blir det tydligt att projektets insatser kan göra stor skillnad. Det är sådant som går att påverka. Intervjuerna pekar också i samma riktning. Att företagens "tålighet" och arbete med produktutveckling och innovation har förbättrats markant bland så många som hälften av företagen är även det ett anmärkningsvärt positivt resultat.

Vad som å andra sidan sticker ut negativt är arbetet med jämställdhet och tillgänglighet. Här anger inget företag att projektet gjort en mycket stor skillnad, 23 respektive 25 av företagen att det blivit en ganska liten eller mycket liten skillnad. Sju respektive fem företag anger en "ganska stor skillnad", vilket i och för sig kan vara värt att följa upp.

I ett framtida perspektiv uppger 27 av företagen att de kommer att fortsätta följa kompetensplanen och 28 företag att de kommer att göra nya planer och uppföljningar av kompetensbehovet. Samtliga kommer att ta egna initiativ till fler utbildningar. 28 av företagen tror att de kommer att ha de kompetenser som behövs för att nå företagets mål på 3–5 års sikt. Detta kan jämföras med att 16 av företagen uppger att det inte fanns någon långsiktig plan eller rutiner för kompetensutveckling i företaget innan projektet.

Även de fria kommentarerna till frågorna ger samma bild. Flera företag menar att man nu är "bättre rustade". Andra nämner att de anställda "vill mer inom kompetensutveckling" och att "förståelsen (är) bättre för varandra". "Vi kommer att ta mer initiativ till utbildningar ... vi (är) bättre nu på att planera". "Nu vet vi vad vi ska fylla på med". "Hade vi inte fått den här chansen hade vi trampat på i samma ullstrumpor – nu kan vi lyfta blicken och arbeta mer effektivt".

På frågan om företagets behov av fortsatt stöd eller om kompetensutveckling kan vara en självgående process uppger 16 företag att det kommer att finnas ett fortsatt stort behov av stöd. Sex företag bedömer det som att behovet är litet och åtta att företaget kommer att vara i stort sett självgående. Inget företag tror att det kommer att vara en helt självgående process. Detta kan tolkas på lite olika sätt. Mitt intryck av intervjuerna är att skillnaden är väldigt stor mellan företagen. Ett par av dem är som jag uppfattar det redan nu självgående, men uppger samtidigt att de inte skulle ha gjort allt som projektet betalat. Frågan blir då om denna extrainsats kan tjäna som måttstock för att bedöma företagets behov av framtida insatser.

I kommentarerna nämns också den förlorade arbetstiden som en viktig faktor, dvs. att det kostar tid att utbilda, även om kostnaderna i övrigt är betalda. Samtidigt menar flera företag att det behövs fortsatt ekonomiskt stöd och stöd för att samordna utbildningar. Några efterlyser även en "lista med frågor" och "färdiga mallar" som man kan använda sig av bl.a. vid medarbetarsamtal.

Summering av intervjuerna

Den kritik som framkommit i intervjuerna handlar huvudsakligen om fördröjningarna och (i ett par fall) brist på kommunikation.³² På individnivån handlar det om att man inte alltid fått precis den utbildning man behövt. Fördröjningarna ser i stort sett ut att ha hanterats bra, även om det inneburit att utbildningarna inte alltid kunnat genomföras vid lämpliga tillfällen. Det är allvarigare när kommunikationen inte fungerat eller varit otillräcklig, eftersom det skadar förtroendet för projektet. Precis som i det tidigare "Varselprojektet" är det tydligt att en tät dialog och öppen kommunikation är avgörande för att projektet ska lyckas. För projektets del gäller dessutom att kunna upprätthålla en bra dialog med tjänsteföretagen, samtidigt som rollfördelningen behöver vara tydlig. Vid ett par tillfällen har det också talats om att man i projektet måste "hålla i taktpinnen" och inte ge för stort spelrum åt tjänsteföretagen. Att utbildningarna inte blivit så precisa som man kan önska kan möjligen bero på vilken typ av inventering tjänsteföretagen gjort; dvs. på i vilken grad de anställda varit delaktiga. (I de företag där det finns ett missnöje – företag 5 och 7 – har inventeringen gjorts huvudsakligen med företagets ledning.)

³² I enkätundersökningen uppger två av företagen att de är missnöjda med fördröjningarna och ett företag att de inte är nöjda med inventeringen.

Som redan framgått och nämnts finns det en mycket stor variation i "mognad", behov och potential. Vad intervjuerna visar är att insatserna därför i ett par fall får en ganska marginell betydelse (som "grädde på mos") och inte gör någon markant skillnad, medan det i andra fall får en helt annan, avsevärt större och mer grundläggande betydelse. Jag ser det som en rimlig slutsats att det också är sådana företag – dvs. de med störst behov och där det gör störst skillnad – som bör prioriteras. Till behov kan då också räknas brist på reflektion (över t.ex. jämställdhet), brist på resurser (pengar och tid) samt att ett företag befinner sig i en "omställningsfas", och därmed har ett behov av stöd vid ett kritiskt och svårhanterligt skede (t.ex. vid en större omorganisation, expansion eller krympning av verksamheten).

Kvarstående frågor och framtida möjligheter

Hur kan modellen och metoderna användas efter projektet?

Det finns nu en projektorganisation, en modell och metoder som har tillämpats under relativt lång tid och i stor omfattning, och som kan sägas ha nått sin fulla potential. Modellen och metoderna bör enligt min mening tillvaratas och användas i det fortsatta arbetet med kompetensutveckling i regionen dels eftersom de är beprövade och fungerar på "rätt" sätt (som en lärande organisation), dels eftersom det finns ett fortsatt stort behov av kompetensutvecklande insatser bland de anställda, i företagen och överhuvudtaget i regionen. Kort sagt kan BraFöre mycket väl ses som ett föredömligt sätt att organisera och bedriva det fortsatta arbetet med kompetensutveckling.

Jag finner ingen anledning att bedöma projektet på något annat sätt. Varken när jag går igenom anteckningar, intervjuer, den samlade dokumentationen eller frågar andra parter. Utsagorna är samstämmiga. Det är i sig också en anledning till varför projektets lärdomar är värda all uppmärksamhet; ett så samstämmigt positivt omdöme hör inte till det vanliga. Vad som nu återstår att diskutera är därför framför allt hur modellen och metoderna kan användas efter projektets slut.

Projektet har också genererat en stor mängd ny kunskap. I och med de omfattande insatserna vet vi nu betydligt mer om de olika branscherna, om skillnader mellan företag, om villkoren för anställdas kompetensutveckling och om hur lokala och regionala förutsättningar kan variera. Projektet har även gett insikter i hur utbildningsanordnarna fungerar och i vilka samarbeten som kan vara fruktbara. På det hela taget finns det alltså bredare och djupare kunskaper om den samhälleliga verklighet som arbetet med kompetensutveckling i regionen har att verka i. Kunskaperna är alltså i högsta grad värdefulla och användbara. Frågan är nu hur de kan tillvaratas på bästa sätt.

Detsamma kan sägas om de goda relationer, de samarbeten och det förtroendekapital som skapats genom projektet. Det handlar med andra ord om en "social infrastruktur" eller ett "socialt kapital" som behöver hållas vid liv, förvaltas och vidareutvecklas.³³ Hur ska dialogen och "fotarbetet" (företagsbesöken) upprätthållas? Vad krävs för att få tillräcklig kontinuitet i kontakterna?

En annan kvarstående fråga är hur relationen till ESF ska hanteras fortsättningsvis. Här delar jag projektets uppfattning att bytet av handläggare varit avgörande och att man konsekvent bör sträva efter att upprätthålla en konstruktiv dialog. Å andra sidan har det krävt ett risktagande som inte alla projektägare har råd med. Det tyder också på en godtycklighet i hur myndigheten agerar. Jag menar därför att ESF (både regionalt och centralt) bör ta till sig den kritik som framförts och lärdomen att ifall man vill ha innovativa, metodutvecklande projekt så måste man också ge utrymme för det. Myndigheten bör även visa större förståelse för betydelsen av ett processperspektiv och i motsvarande grad överge fixeringen vid mätbara (kvantitativa) mål. Den stelbenta hållningen underminerar och äventyrar dessutom inte bara själva projektverksamheten (kompetensutvecklingen), utan även myndighetens ställning och hur företagen ser på att samverka med den offentliga sektorn.

Huruvida det går att påverka ESF och mer allmänt är möjligt att få en bättre balans mellan kvalitativa och kvantitativa aspekter och målsättningar låter jag vara osagt. Jag ser det som min uppgift att lyfta frågan och påtala ett problem som jag menar behöver dryftas betydligt mer.

³³ Jfr Robert D. Putnam, *Den fungerande demokratin* (1996).

Problemen kan sedan också vara en anledning att fundera över själva projektformen och dess nackdelar. Kanske kan ett alternativ vara att bedriva verksamheterna i mer permanenta former, styrda på andra sätt än av ESF:s regelverk och en eventuell tilldelning av projektmedel?

Vad krävs för att upprätthålla kompetensutvecklande processer i företagen?

I företagen och bland anställda pågår alltjämt lärande- och utvecklingsprocesser med en stor förändringspotential. Det pågår också samverkansprocesser mellan företagen och i relation till utbildningsanordnarna. Dessa processer är projektets viktigaste resultat. De gör bevisligen skillnad på både företags- och individnivån, genom att på flera sätt stärka företagen och individerna, och genom att överhuvudtaget leda till den "ökade mognad" och förbättrade grogrund för lärande som var projektets målsättning. Insatserna kopplas också direkt till företagets utveckling genom planerna. Vad jag kan se är skillnaderna tydligast på företagsnivån; för den enskilda individen har utbildningsinsatsen inte alltid varit optimal, om än i grunden positiv.

En viktig lärdom av dessa framgångar är att det verkligen går att påverka och förändra företagets arbete med kompetensutveckling till att bli mer genomtänkt, genomgripande och långsiktigt. (Mest då i de "omogna" företagen.) För att komma dit har det behövts ett helhetsgrepp och en tydlig koppling till företagets målsättningar. Men det är också uppenbart att det har behövts en mer massiv och välplanerad insats än normalt; dvs. precis vad projektet kunnat tillföra företagen. Just denna insats är den väsentliga skillnad projektet gjort ute i företagen och bland de anställda. Det är dessutom en insats som bäddar för mer djupgående och omfattande effekter även i ett framtida perspektiv.

Processerna ser emellertid väldigt olika ut beroende på vad slags företag det är. Vilka effekter insatserna får beror bl.a. bransch, storlek, ledning, "mognad" och på i vilket skede företaget befinner sig (om det exempelvis pågår omstruktureringar, om verksamheten minskas ned eller expanderar). Generellt tenderar små företag att vara mindre "mogna", vilket å andra sidan kan förklaras med att de verkar under mer resursknappa omständigheter, där dynamiska, flexibla och snabba processer är viktigare än strategisk planering.³⁴ I vissa branscher som t.ex. IKT och clean tech finns ofta relativt högutbildade anställda med både större "utbildningsvana" och krav på fortsatt kompetensutveckling, medan många i t.ex. verkstads- och livsmedelsbranschen är lågutbildade och "utbildningsovana". Här spelar också s.k. tyst och informell kunskap en relativt sett större roll.

Denna komplexitet understryker också just vikten av nära och täta kontakter för att insatserna ska göra den skillnad som önskas, dvs. framför allt kunna bli tillräckligt precisa både ifråga om utbildningens innehåll och tajming. En annan viktig erfarenhet är att processerna ofta stannar av eftersom företagen av olika anledningar inte förmår driva dem långsiktigt. Det kan t.ex. handla om en ekonomiskt pressad situation, om tidsnöd, hårt slimmade organisationer och snabba svängningar i efterfrågan efter produkter eller tjänster.³⁵ Eller om "omognad". Enligt nodledarna är det endast ett fåtal företag, om ens några, som klarar av att på egen hand upprätthålla en långsiktig och tillräckligt djupgående kompetensutveckling.³⁶ Ändå uppger åtta av 30 företag i enkätundersökningen att de är

³⁴ Lars Löfqvist, *Product Innovation in Small Established Enterprises*, KTH 2014.

³⁵ "Slimmat innebär att man tagit bort resurser för att jobba med kompetensutveckling" (anteckningar från erfarenhetsseminarium i Orbaden 10/1 2012).

³⁶ Vid ett projektgruppmöte 9/10 2013 sägs exempelvis att "90 % av företagen säger att de har bra processer, men kommer inte att kunna bli självgående".

”i stort sett självgående” och sex företag att de har ett ”litet behov av stöd” (16 företag anger ”ett fortsatt stort behov av stöd”).

Sammantaget behövs alltså ett fortsatt arbete med kompetensförsörjning dels för att stötta de processer som satts igång, dels för att kunna göra större, mer djupgående insatser, och dels för att kunna möta de uppdagade behoven. Allt detta har en avgörande betydelse när det gäller att åstadkomma bestående och långsiktiga (hållbara) effekter i företagen och bland anställda. Allt talar också för ett fortsatt stort behov av liknande insatser. Vad som återstår att göra är att få ännu mer precisa insatser ifråga om urval av företag och att bättre skraddarsy utbildningarna på individnivå. Det går troligen också att komma längre i arbetet med jämställdhet. Som sagt finns nu goda förutsättningar för detta arbete. Det ankommer givetvis även på flera aktörer, på företagen själva och utbildningsanordnarna, och på förmågan att samverka. En möjlighet tycks då vara att företagen kan samarbeta och påverka varandra i större utsträckning. Huvudfrågan är dock hur det fortsatta arbetet ska se ut i sin helhet. Vad krävs för att alla parter ska samspela på bästa sätt och vad kan göras för att lyckas med det?

En grund för kontinuitet och hållbarhet?

När projektet nu avslutas överlämnas en rad nödvändiga och väl fungerande både praktiska och kognitiva verktyg – modeller, metoder, kunskaper och förståelse för kompetensutvecklingens förutsättningar i företagen och i regionen. Jag ser det som självklart att alla dessa verktyg bör användas även fortsättningsvis. De frågor jag ställt hittills har handlat om vad det är som ska överlämnas och om vilka förutsättningar som behöver finnas. De kvarstående frågorna gäller nu mottagaren och det fortsatta förvaltandet av verktygen. Vem (vilken huvudman) är det som ska överta och ansvara för verktygen? I vilka organisatoriska sammanhang ska de komma till användning? För vilka syftemål ska de brukas?

Verktygen överlämnas närmast till projektägaren, kommunförbundet Region Gävleborg. Det är den organisation som ”äger” kompetensfrågorna på regional nivå och som ansvarar för att samordna arbetet. Region Gävleborg arbetar för närvarande med att etablera Kompetensforum Gävleborg, som ska vara en arena för samverkan, och Lokala kompetenscentra, som också syftar till samverkan mellan olika aktörer (arbetsförmedling, näringslivsbolag, arbetsgivare, lärcentrum och gymnasieskola), fast på lokal nivå. Dessa båda arenor ska sedan kopplas ihop. Målet är att ”skapa en fungerande kompetensförsörjningsmodell för det regionala arbetslivet genom bättre lokal närvaro och koppling mot arbetslivet”.³⁷ Det är alltså givet att verktygen naturligt hör hemma här; vilket också diskuteras. Som det nu ser ut kommer Kompetensforum Gävleborg att bli den organisation som tar emot projektets resultat. Å andra sidan är de organisatoriska förändringarna ännu inte fastställda. Dessutom pågår en omorganisering av Region Gävleborg, som ska stöpas om till en s.k. regionkommun. Detta innebär på det hela taget att de organisatoriska förutsättningarna för kompetensutveckling till stor del är en aktuell politisk fråga – liksom därmed även frågan om hur verktygen ska tillvaratas, förvaltas och användas.

I en kommande studie från processtödet SPeL inriktad mot BraFöre-projektets roll som s.k. intermediär (”mäklare”) hävdas att BraFöre lyckats mindre bra ifråga om att bygga strukturer och allianser, särskilt i relation till kommunerna och näringslivet. Projektet har enligt studien varit mer av

³⁷ Citerat från Kompetensforum Gävleborgs hemsida.

en "operativ intermediär" och sämre som "strategisk intermediär".³⁸ Synpunkten är som jag ser det viktig och högst relevant för frågan om hur det kompetensutvecklande arbetet ska organiseras fortsättningsvis i regionen. Å andra sidan har man i projektet gjort ganska stora ansträngningar för att intressera kommuner och näringsliv utan att få ett positivt gensvar. Vad det beror på återstår att reda ut. Själv tror jag att det åtminstone delvis har att göra med ett dominerande "storföretagstänkande", dvs. att många ledande aktörer har större företag som norm för synen på företagande och regional utveckling. Det läggs också ofta stor vikt läggs vid ökad inflyttning och "attraktivitet". Därmed bortser man lätt från mindre företag och vilka förutsättningar som faktiskt finns i regionen. Mot en sådan bakgrund blir det svårt att verka strategiskt för kompetensutveckling i små företag. Vad jag kan se faller uppgiften därför närmast just på Region Gävleborg – även om det självfallet samtidigt är så att man som regionkommun ska ha ambitionen att bli bättre i sitt arbete som "strategisk intermediär".

Det kan också konstateras att verktygen och lärdomarna från BraFöre stämmer väl överens med vad som sägs i det regionala kompetensprogrammet och i den regionala utvecklingsstrategin (RUS), som anger kompetensutveckling som ett av två prioriterade områden.³⁹ Resultaten bör således vara av stort intresse för de regionala utvecklingsfrågorna överhuvudtaget och kan ses som ett möjligt svar på hur de mer övergripande målen kan nås. De målen är i sin tur kopplade till än större mål, dvs. EU:s mål (Lissabonstrategin, EU 2020). Vilket gör frågan än mer politisk.

Jag vill därför avslutningsvis peka på två aspekter som jag menar att man bör ta hänsyn till i den politiska och offentliga diskussionen. Den ena är *kontinuitetsaspekten*, den andra *hållbarhetsaspekten*.

Kontinuitetsaspekten handlar om tillvaratagandet av de vunna erfarenheterna, verktygen och lärdomarna. Erfarenheterna av BraFöre visar tydligt att ifall man under en relativt lång tid får arbeta i samma organisatoriska form och utan hindrande avbrott så gör det skillnad, både för själva arbetet och för företagen. När projektet upphör förloras också formen. De kompetensutvecklande processerna riskerar att stanna upp, kontakterna kallnar och kunskapen blir snart inaktuell, och man måste uppfinna hjulet (formen) igen ifall arbetet ska fullföljas. Dessa uppenbara risker är, menar jag, tungt vägande skäl mot att fortsätta bedriva arbetet endast i projektform och för att istället etablera en permanent organisation liknande nodmodellen. Ett arbete i en ordinarie verksamhetsform skulle kunna nå ytterligare längre och djupare. Det skulle då vara möjligt att hålla processer, kontakter och samarbeten levande, och att kontinuerligt förnya och fördjupa kunskaperna. Kort sagt kunde man arbeta med att fortsätta bygga, underhålla och vidareutveckla den sociala infrastrukturen. Det skulle i sin tur sannolikt möjliggöra ännu bättre tajming och matchning av utbildningsinsatserna, fördjupad samverkan och att man kan upprätthålla en funktion som förmedlande länk eller "intermediär" till utbildningssystemen och utbildningsutbudet (som är svåröverskådligt) och som förmedlare av aktuell kunskap om de lokala och regionala utbildningsbehoven.⁴⁰

Hållbarhetsaspekten handlar om vad det hela egentligen ska syfta till. Jag menar att denna aspekt behöver belysas och lyftas betydligt mer än vad som vanligtvis görs i dessa sammanhang, framför allt genom att bli ett mer konkret mål. Arbetet med kompetensutveckling ska ju inte bara bidra till ökad

³⁸ Anders Axelsson & Fredrik Jönsson, Kompetensutveckling i Gävleborg – ett i diskussionsunderlag om intermediärers betydelse för kompetensförsörjning. SPeL 2014 (kommande).

³⁹ Nya möjligheter. Regional utvecklingsstrategi för Gävleborg 2013–2020. Region Gävleborg 2013.

⁴⁰ Vid projektets erfarenhetsseminarium i Hölick 24/5 2012 diskuterade t.ex. möjligheten att "skapa en kompetensbank" som kan hållas levande. Ett argument var då att "någon måste berätta, förklara, sprida kunskap lokalt".

sysselsättning och tillväxt, utan ska enligt de gällande styr- och policydokumenten vara i överensstämmelse med hållbarhetsperspektivet: "Det regionala utvecklingsarbetet ska ske inom ramen för hållbar utveckling."⁴¹ Målet är *hållbar* tillväxt. Det är dessutom ett mål som skärpts, inte minst i den regionala utvecklingsstrategin, och då just med en direkt koppling till kompetensutveckling. Bl.a. påpekas att "Alla aktiviteter som planeras och genomförs ... måste prövas ur olika hållbarhetsperspektiv innan beslut fattas".⁴²

Detta gör, som jag ser det, frågan om måluppfyllelsen både enklare och svårare att svara på. Den blir enklare eftersom andra måttstockar och synsätt blir viktigare, men svårare eftersom målet är än mer komplext. Att "enkelt" avgöra om ett projekt eller program leder till BNP-tillväxt är i praktiken ogörligt.⁴³ Framför allt avgör yttre omständigheter – konjunktursvängningar, globala trender och politiska beslut – mer än "inre". Det här gäller naturligtvis också BraFöre. Att projektet leder till tillväxt går möjligen att påvisa på företagsnivå (det finns goda exempel), men inte regionalt i form av en mätbart ökad regional BNP-tillväxt. Däremot kan det konstateras att projektet verkligen fört företag och anställda närmare de mindre målen "ökad mognad" och "stärkta individer", samt på en regional nivå medfört en "bättre kompetensförsörjning" i och med en massiv, samordnad utbildningsinsats. Men viktigast är ändå, i ett längre och större perspektiv, verktygen och den sociala infrastrukturen. Och det är i just den meningen jag menar att projektet bidragit till regionens utveckling: på ett djupare, socialt och strukturellt plan. Det bidraget kan då också ses som positivt ur en hållbarhetssynpunkt.

Hållbarhetsaspekten innebär alltså ett mindre snävt tillväxt- och mätbarhetsfokus. Förutom frågan om vad en hållbar ekonomi eller tillväxt är måste också de miljömässiga och sociala aspekterna av samhällsutvecklingen beaktas – och därmed en bredare och djupare förståelse för vad som behöver göras och för vilka effekter eller resultat som är väsentliga. Enligt aktuell forskning har också just den sociala dimensionen försumrats, trots att den utpekats som en nyckel till hela frågan.⁴⁴ En annan utpekad nyckel är det reflekterade lärandet och förmågan att ompröva vedertagna sanningar eller uppfattningar om den samhälleliga verkligheten. Som bekant varnar ju också forskningen för kommande miljömässiga, resursmässiga och ekonomiska kriser.

Med sådana utgångspunkter ligger det nära till hands att försöka göra företagen mindre konjunkturkänsliga och mer motståndskraftiga mot svängningarna i ekonomin i stort, och att överhuvudtaget uppvärdera betydelsen av en regionalt och lokalt förankrad ekonomi.⁴⁵ Ett värdefullt bidrag från projektet BraFöre (och föregångaren Varselprojektet) skulle då kunna vara att det ger aktuella erfarenheter och inblickar i hur regionens företag berörs av och hanterar kriser. Jag uppfattar det också som att projektets medarbetare stundtals berört liknande frågor. Man har exempelvis diskuterat företagets behov av att "breda basen" och få fler ben att stå på, samt hur företagen i regionen kan bli bättre på att samarbeta, och därmed mindre sårbara.⁴⁶

⁴¹ RUS s. 6; jfr Kompetensprogrammet s 7: "De tre hållbarhetsperspektiven, social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet, ska fungera som utgångspunkt för hela det regionala tillväxt- och utvecklingsarbetet".

⁴² Ibid. s. 43.

⁴³ Se t.ex. Göran Brulin & Sven Jansson, "En ny programperiod, en ny utvärderingsansats!", i *Lärande utvärdering*, 2009, s. 40.

⁴⁴ Se t.ex. Björn Forsberg, *Blicka bakåt! Går vi framåt? Vilka möjligheter och begränsningar möter omställningsarbetet för ett hållbart Söderhamn*, 2012.

⁴⁵ I diskussionen om hållbar utveckling talas ibland om behovet av att "lokalisera" ekonomin för att den också ska kunna bli mer socialt och ekologiskt hållbar.

⁴⁶ Anteckningar från erfarenhetsseminarium i Hölick 23–24/5 2012.

Betraktat ur en hållbarhetssynpunkt exemplifierar projektorganisationen också rätt sorts lärande; det forskare kallar "tredje graden av lärande" eller "double-loop learning". Med detta menas ett lärande som bygger på självkritisk reflektion och innovativt tänkande, och som just spelar en avgörande roll när det gäller att hantera den typ av komplexa problem som följer med frågan om samhällets hållbara utveckling. (Motsatsen, "single-loop learning", är inte ifrågasättande utan håller sig inom ett systems ramar.) Dessa problem beskrivs ibland som "wicked problems", som är svårdefinierbara, oförutsägbara och karaktäriseras av "chronic policy failure", och därför endast kan hanteras genom ett omprövande och förändringsorienterat förhållningssätt: "Double-loop learning occurs when error is detected and corrected in ways that involve the modification of an organisation's underlying norms, policies and objectives".⁴⁷

Inte minst av detta skäl – dvs. för att lägga den nödvändiga grunden för ett lärande för omställning till en hållbar samhällsutveckling – är det särskilt motiverat och angeläget att bygga och underhålla en social infrastruktur i regionen som är anpassad till de aktuella samhällsfrågorna. Den skulle då i sig göra att regionen blir mindre sårbar, kan återhämta sig och hantera större förändringar bättre.

⁴⁷ Manninen, Árnason, Liveng & Green (2008): Analysis of Nordic educational projects designed to meet challenges in society. Defining the success factors. (s. 34)