

Strategisk kompetensförsörjning för hållbart arbetsliv: En kunskapsöversikt och analys av utvalda ESF-projekt

December 2018
Charlotte Wikholm
Gun Sparrhoff
Caroline Jarebrant
Andreas Wallo
Henrik Kock

Swerea IVF

Swerea IVF erbjuder avancerade forsknings- och uppdragstjänster. Vi utvecklar och inför ny teknik och nya arbetssätt inom en rad branscher med fokus på produkt-, process- och produktionsutveckling. Vi erbjuder även djup kompetens angående materialegenskaper och applikationer för keramiska, polymera och textila material.

Målet är att snabbt få in ny teknik och nya metoder i praktisk användning hos våra kunder. Såväl enskilda företag som offentliga institutioner vänder sig till oss för att utveckla framtidens resurseffektiva produkter och processer.

Vårt huvudkontor ligger i Mölndal och vi har lokalkontor i Eskilstuna, Jönköping, Linköping, Olofström, Stockholm och Trollhättan.

Swerea IVF är en del av Swereakoncernen, där även Swerea KIMAB, Swerea MEFOS, Swerea SICOMP och Swerea SWECAST ingår.

HELIX Competence Centre

HELIX är ett flervetenskapligt forskningscenter som arbetar med arbetslivsfrågor utifrån ett partnerskap mellan fem sektorer: universitet, industri, offentlig sektor, arbetsmarknadsorganisationer och civilsamhället. Tillsammans med partnerskapet bedrivs interaktiv forskning inom fyra huvudsakliga områden:

- Hållbara utvecklingsprocesser i industriella produktionssystem
- Tillväxt och utveckling i småföretag
- Hållbara, innovativa och koordinerade hälso- och välfärdstjänster
- Inkluderande arbetsplatser

HELIX finansieras av VINNOVA tillsammans med universitetet och övriga ingående parter och är ett femårigt projekt som avslutas 2021.

Swerea IVF AB
Box 104
431 22 Mölndal
Telefon 031-706 60 00
Telefax 031-27 61 30
www.swerea.se

Uppdragsrapport 27033, 27526

© Swerea IVF AB

Förord

I denna rapport presenteras resultaten av ett projekt som studerat strategisk kompetensförsörjning med utgångspunkt i Svenska ESF-rådets och Fortes temaplattform "Hållbart arbetsliv". Projektet har genomförts i samverkan mellan Swerea IVF och HELIX Competence Centre vid Linköpings universitet.

Projektgruppen har utgjorts av Charlotte Wikholm (projektledare) och Caroline Jarebrant från Swerea IVF samt Gun Sparrhoff, Andreas Wallo och Henrik Kock från HELIX. Vidare har flera referenspersoner funnits knutna till projektet och de har löpande bidragit med stöd och konstruktiv kritik.

Referenspersoner har varit Mattias Elg, föreståndare för HELIX Competence Centre samt Ulrika Harlin, Swerea IVF, samordnare för Nätverket AFoU, Arbetsplatsnära FoU för hållbart arbetsliv. Därtill har projektgruppen löpande haft avstämningar och diskussioner med Emilia Liljefrost från Svenska ESF-rådet samt med Lars Wärngård och Elisabeth Ramel från Forte.

Vi vill tacka alla som medverkat i studien och ett särskilt tack till ESFs region-kontor, nationella enheten och de personer som ställt upp på att intervjuas om olika ESF-projekt. De intervjuade hade olika funktioner som till exempel projektledare eller projektägare.

2018-12-10

Författarna

Innehållsförteckning

1	Inledning och bakgrund	5
1.1	Europeiska socialfondens satsning på "Temaplattformen hållbart arbetsliv"	6
1.2	Uppdraget och projektets målsättningar	7
1.3	Rapportens syfte och avgränsningar	7
1.4	Horisontella principer	8
1.5	Disposition	9
2	Teorier om kompetensförsörjning	9
2.1	Kompetensförsörjning som organisatorisk strategi	10
2.1.1	Var kommer begreppet kompetensförsörjning ifrån?	10
2.1.2	Kompetensförsörjning som en process: IN-I-UT-modellen	11
2.1.3	Vad menas med strategisk kompetensförsörjning?	12
2.2	Kompetensutveckling och lärande i dagligt arbete	14
2.2.1	Formellt – informellt lärande	14
2.2.2	Anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande	15
2.2.3	Lärmiljöns betydelse	15
2.2.4	Strategier för kompetensutveckling på arbetsplatsen	16
2.2.5	Att mäta effekter av kompetensutveckling och lärande i arbetet	17
3	Samlade erfarenheter utifrån strategiska satsningar på kompetensförsörjning	18
3.1	Val av ansats	18
3.1.1	Urval av empiriskt material	18
3.1.2	Genomförande av studien	20
3.1.3	Bearbetning och analys	20
3.2	Strategisk kompetensförsörjning i organisationer	21
3.2.1	IN-fasen	21
3.2.2	I-fasen	22
3.2.3	UT-fasen	24
3.2.4	Samverkan MELLAN organisationer	24
3.2.5	Projekt som stöd för strategisk kompetensförsörjning	25
3.3	Kriterier för framgångsrik strategisk kompetensförsörjning	25
4	Lärdomar och exempel från ESF-projekt	26
4.1	Metod	26
4.1.1	Studie av utlysningar och ansökningar	27
4.1.2	Studier av utvalda ESF-projekt – baserade på intervjuer och tillgängligt material	27
4.2	Intervjustudier inom programområde 1.1	28
4.2.1	Allmän information om studerade projekts innehåll och målgrupp	28
4.2.2	Horisontella principer	29
	Delaktighet	31
4.2.3	Resultat i projekten	32
4.2.4	Ägare och förvaltare av slutresultatet av projekten	35
4.2.5	Lärdomar och erfarenheter	35

4.2.6	Framgångsfaktorer	36
4.2.7	Utmaningar och hinder	37
5	Diskussion och slutsatser samt råd inför kommande utlysningar	38
5.1	Diskussion och slutsatser	38
5.2	Slutsatser från forskningsfronten	39
5.3	Råd inför kommande utlysningar	40
	REFERENSER	43

Sammanfattning

Denna rapport är resultatet av ett uppdrag från "Temaplattformen hållbart arbetsliv" (Svenska ESF-rådet tillsammans med Forte) med syftet att bidra med ökad kunskap om hur socialfondsfinansierade projekt inom programområde 1.1 kan stärka organisationers strategiska kompetensförsörjning och därigenom skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv. Studien har genomförts genom ett samarbete mellan Swerea IVF och HELIX Competence Centre vid Linköpings universitet.

Studien baseras på tre olika delstudier som sammantaget ger en bred kunskaps-översikt över såväl relevant och aktuell teori och lärdomar från tidigare stora programsatsningar som erfarenheter och lärdomar från projekt under innevarande programperiod.

Den första delstudien utgörs av en översikt över teorier, begrepp och modeller kopplade till kompetensförsörjning som organisatorisk strategi och de strategiska processer som ingår i en sådan strategi. Processerna presenteras i form av en modell kallad IN-I-UT-modellen. IN-fasen innehåller organisationers strategiska val och arbete med frågor kring att attrahera och rekrytera personer med rätt kompetens. I-fasen handlar om att behålla, utveckla, utvärdera och belöna. UT-fasen innebär att ta tillvara kompetens i samband med avveckling och omställning när anställda slutar. Den första delstudien fokuserar främst på frågor I-fasen i fråga om organisatoriska strategier kopplade till kompetensutveckling och lärande.

Den andra delstudien utgörs av en dokumentstudie av rapporter som gjort kunskapssammanställningar av större programsatsningar på kompetens-försörjning. Studiens syfte var att sammanställa de viktigaste erfarenheterna och lärdomarna från dessa i fråga om strategisk kompetensförsörjning. Resultaten strukturerades utifrån IN-I-UT-modellen. I analysen av rapporterna framkom dock även en tredje dimension – samverkan MELLAN organisationer. Delstudien sammanfattas med en lista över kriterier för framgångsrik kompetensförsörjning under temana analys, planering och förankring; Ledarskap, samordning och engagemang; Lärande och kompetensutveckling, samt Uppföljning och efterarbete.

Den tredje delstudien består av en empirisk studie av utvalda ESF-projekt inom programområde 1.1 (kompetensförsörjning och livslångt lärande med fokus på anställda). Urvalet gjordes av respektive region och den nationella enheten. Totalt 17 intervjuer av projektägare alternativt projektledare gjordes, som berörde följande teman: innehåll och målgrupp, Socialfondens tre obligatoriska horisontella principer som ska integreras i ESF-projekt, delaktighet, resultat och lärdomar. De utvalda projekten var riktade mot olika branscher och offentliga verksamheter och med olika storlek på budgeten.

De utbildningar som genomförts inom projekten har varit både fysiska och digitala, allmänna och företagsanpassade. Några projekt hade en tydlig inriktning på lärande på arbetsplatsen. Hur projekten arbetat med ESFs tre obligatoriska horisontella principer varierar. Från att vara integrerade och inbyggda i projektet för att vara det direkta syftet i vissa projekt, till andra projekt som aktualiserade det vid olika steg i projektet. Att använda ett språk som var tillgängligt för alla var centralt för flertalet projekt. När det gäller utbildning i de horisontella principerna av "utbildarna/konsulter" som upphandlas bör det undersökas former för detta, då det efterfrågats av projekten.

Projektledarna lyfter en hel del erfarenheter och lärdomar från genomförda projekt, till exempel: vikten av förankring i hela den deltagande organisationen, att förändringsarbete tar tid, svårigheter att få de som har en anställning att avsätta tid för att delta i utbildningar, den tunga och tidskrävande administrationen.

När det gäller framgångsfaktorer nämns bland annat korta återkommande utbildningsinsatser, effektiva informationsflöden i projektet, prioritering av projektet på högsta nivå i de deltagande organisationerna och tillit inom projekt-gruppen. En bra behovsanalys underlättar genomförandet av projektet och framför allt bäddar den för att projektresultatet kan integreras i den ordinarie verksamheten och skapa en förbättringskultur.

Vem som är ägare till resultatet av ett ESF-projekt efter avslut så att kunskaper, erfarenheter, arbetssätt etcetera kan leva vidare och utvecklas är oklart i många projekt. Om ägare pekas ut så rör det sig oftast om "de deltagande organisationerna" eller "implementerat i ordinarie verksamhet".

ESF-rådets samordnare verkar arbeta på olika sätt och vid frågor kan man få olika svar beroende på vilken samordnare som tillfrågas, även om det är i samma region. Flera intervjuade påtalade att ESF borde hålla i utvärderingarna själva så att det blir mer likvärdigt och jämförbart med andra projekt för att öka möjligheterna att dela lärdomar och erfarenheter mer och bättre över region-gränserna. ESF borde även göra uppföljning och intervjuer flera år efter ett genomfört projekt och studera om det har blivit några långsiktiga kvarstående effekter.

Författarpresentationer

Charlotte Wikholm är projektledare på Swerea IVF. Charlotte har arbetat mycket med branschprojekt, senast på Prevent. Där har hon, till exempel tagit fram handledarutbildningar, så kallad "train the trainers", så att kunskapen ska finnas kvar efter projektiden. Hon har även anordnat utbildningar, konferenser och nätverk samt gjort en hel del uppföljningar och utvärderingar, främst kvalitativa med intervjuer och fokusgrupper.

Gun Sparrhoff är filosofie doktor och universitetslektor i pedagogik vid Institutionen för beteendevetenskap och lärande vid Linköpings universitet och forskare vid HELIX Competence Centre. Guns forskning fokuserar frågor om anställningsbarhet och livslångt lärande. Gun är också studierektor för ämnet pedagogik och undervisar på fristående kurser i pedagogik, HR-programmet, psykologprogrammet samt högskolepedagogiska kurser för anställda lärare vid Didacticum, Linköpings universitet. Vid Didacticum deltar hon även i det strategiska kompetensutvecklingsarbetet för universitetet.

Caroline Jarebrant är filosofie licentiat inom Arbetsvetenskap och har en magisterexamen i ergonomi. Hon driver och deltar i projekt inom området produktion och arbetsmiljö, främst inom tillverkningsindustrin men även inom andra branscher. Projekten kan handla om till exempel automatisering och ergonomiska konsekvenser (för- och nackdelar), belastningsergonomiska faktorer i produktionsflöden och hur man kan arbeta för ett ökat arbetsinnehåll. MTO-perspektivet (Människa – Teknik – Organisation) är centralt.

Andreas Wallo är filosofie doktor och biträdande professor i pedagogik vid Institutionen för beteendevetenskap och lärande vid Linköpings universitet. Han är också koordinator och forskare vid HELIX Competence Centre. Andreas forskningsintressen rör frågor om kompetensförsörjning, ledarskap, chefers arbete, förändring och lärande i arbetslivet. Vid sidan av sin forskning undervisar Andreas på ett antal utbildningar vid Linköpings universitet, bland annat HR-programmet, masterprogrammet i HRM/HRD och psykologprogrammet.

Henrik Kock är filosofie doktor och biträdande professor i pedagogik vid Institutionen för beteendevetenskap och lärande vid Linköpings universitet. Han är biträdande föreståndare, forskningsledare och forskare vid HELIX Competence Centre. Hans forskningsintressen innefattar frågor om lärande och kompetens-utveckling i arbetslivet, förändrings- och förnyelseprocesser i organisationer, ledarskap, och "nya" produktionskoncept – exempelvis Lean Production. Henrik har omfattande erfarenhet som universitetslärare och undervisar på HR-programmet, masterprogrammet i HRM/HRD och psykologprogrammet.

1 Inledning och bakgrund

Charlotte Wikholm, Gun Sparrhoff, Caroline Jarebrant, Andreas Wallo, Henrik Kock

Under senare år har strategisk kompetensförsörjning lyfts fram av både forskare och praktiker som svar på frågan om hur individer, organisationer, regioner och nationer ska klara av de förändrings- och omställningsprocesser som följer av en ökad globalisering och en allt snabbare teknologisk utveckling. Med kompetensförsörjning avses i detta sammanhang aktiviteter som syftar till att tillgodose en aktör (t.ex. en organisation, region eller ett land) med kompetens. I denna process ingår att på kort och lång sikt attrahera, rekrytera, introducera, behålla, utveckla och avveckla medarbetare som innehar rätt kompetens utifrån aktörens nuvarande och framtida behov (Nilsson m.fl., 2018; Wallo, Kock & Nilsson, 2016).

Att ha rätt kompetens och en förmåga att lära nytt ses som avgörande för att kunna verka på en konkurrensutsatt arbetsmarknad liksom att kunna hantera införandet av nya

produktionskoncept och att kunna utveckla innovativa produkter och tjänster samt för att ställa om verksamheter när det omgivande förändringstrycket blir för starkt.

Ett begrepp som ofta används i samband med kompetensförsörjning är anställningsbarhet, på engelska employability. Innebörden i begreppet har utvecklats över tid och kan delas in i tre epoker (Glazier, 1999; McQuaid & Lindsey, 2005; Sparrhoff, 2016). Den första epoken dyker upp i början av 1900-talet i en tid av arbetskraftsbrist. Under denna tid handlade anställningsbarhet om arbetsgivarnas möjlighet att få tag i arbetskraft som kunde och ville arbeta snarare än att fokusera på kompetens.

Under den andra epoken på 1950 - 1960-talen kom anställningsbarhet att bli ett policybegrepp på samhälls- och organisationsnivå, främst inom arbetsmarknads-politiken i fråga om bemannings- och sysselsättningsfrågor, men även inom socialpolitiken med fokus på grupper med svag ställning på arbetsmarknaden såsom fysiskt, socialt och mentalt utsatta grupper. Under denna tid fanns ett uttalat inkluderingsmål som innebar en syn på att alla människor kan bidra med något och bör göras delaktiga i på arbetsmarknaden. Människor sågs därmed som mer eller mindre anställningsbara. Här hade samhället och arbetsgivare ett gemensamt ansvar för att ge möjligheter att kunna delta på arbetsmarknaden. Sådana möjligheter kunde till exempel vara utbildning eller omskolning.

Den tredje epoken inleddes under 1980-talet och kan sägas pågå och utvecklas fortfarande. Under denna period kom policybegreppet anställningsbarhet att knytas samman med livslångt lärande inom såväl EU som OECD och Unesco. Ett startskott för denna sammanlänkning skedde år 1996 som EU proklamerade som The year of Lifelong learning. Livslångt lärande kom att sätta fokus på lärande och utbildning som nödvändiga ingredienser för anställningsbarhet. Under denna tid kom innebörden i begreppet att förskjutas till att fokusera på individen som ansvarig för sin anställningsbarhet, d.v.s. förmåga att kunna få och behålla ett arbete. Denna förskjutning av innebörd kan illustreras med det engelska begreppet employability där de två första epokerna fokuserade på uttryckets förled employ, vilket lägger ansvaret för anställningsbarheten på arbetsgivaren och samhället, medan den tredje epoken lägger betoningen på uttryckets efterled ability som fokuserar på individens förmågor (Sparrhoff, 2016).

Dagens arbetsmarknad har kommit att bli alltmer konkurrensutsatt på en global marknad. Det har kommit att innebära stora utmaningar både för organisationers arbete med kompetensförsörjning och för individer att kunna hålla sig anställningsbara. Kraven på prestation har höjts, vilket leder till ökade krav på utbildning och skräddarsydda kompetenser. Konkurrens gör också att vissa individer och grupper får en starkare ställning på arbetsmarknaden medan andra får det svårare att få och kunna behålla arbete. Ur ett samhällsperspektiv är det därför viktigt att människor kan delta och känna sig inkluderade i samhälls-gemenskapen. I detta sammanhang är delaktigheten i arbetslivet en viktig aspekt. För enskilda arbetsgivare kan det vara svårt att balansera kraven på tillväxt och konkurrenskraft med samhällets förväntningar om att erbjuda anställning till personer som har en svagare ställning på arbetsmarknaden. Ett exempel på stöd för detta är den Europeiska socialfondens satsning på ett hållbart arbetsliv (Svenska ESF-rådet).

1.1 Europeiska socialfondens satsning på ”Temaplattformen hållbart arbetsliv”

Svenska ESF-rådet, som förvaltar Europeiska socialfonden, och forskningsrådet Forte samverkar 2017–2019 i en temaplattform för hållbart arbetsliv. Ett samarbete för att skapa ett hållbart arbetsliv och matchning, kompetens och rörlighet för ett livslångt lärande.

Syftet med temaplattformen är att skapa möjlighet för arbetsgivare, praktiker och experter att tillsammans nyttiggöra befintlig kunskap och forskning. Plattformen ska även skapa förutsättningar för en gemensam kunskapsuppbyggnad med Svenska ESF-rådet, för att genom framtida insatser bidra till att skapa ett hållbart arbetsliv. Temaplattformen ska bidra till ett effektivt genomförande av socialfondsprogrammet, det är därför viktigt att utgå ifrån frågeställningar som ligger i linje med socialfondsprogrammets intentioner. Den ska även bidra till mer kunskap kring hållbart arbetsliv i stort.

1.2 Uppdraget och projektets målsättningar

Syftet med uppdraget är att samla kunskap om strategisk kompetensutveckling och kompetensförsörjning samt hur socialfondsfinansierade projekt har bidragit till utveckling av kompetensförsörjningen och hur man uppnått det förväntade resultatet. De förväntade resultaten i socialfondsprogrammet uttrycker förväntningar på att socialfondsprojekten ska stärka anställda på arbetsmarknaden, utveckla arbetsorganisationer, täcka behov av kompetensutveckling och bidra till hållbart arbetsliv. Vissa övergripande frågor behöver belysas i syfte att tydliggöra resultaten från projekten på aggregerad nivå. Syftet är också att underlätta upplägg för kommande projekt och att komma med inspel inför kommande program-period.

I uppdraget ingår att ta fram lärande exempel från ESF-projekt kring kompetens-försörjning, hur de fungerar och vad de uppnått/förväntas uppnå. Det är här viktigt att lyfta fram framgångsfaktorer och lärdomar.

Uppdraget kommer från "Temaplattformen hållbart arbetsliv", (Svenska ESF-rådet och Forte) och det har utförts av Swerea IVF och HELIX Competence Centre vid Linköpings universitet. Målsättningarna är att a) göra en översikt av forskning inom området, b) tydliggöra resultaten från projekt på aggregerad nivå, c) studera utvalda ESF-projekt inom programområde 1 kompetensförsörjning; lärdomar och exempel samt d) att komma med inspel inför kommande programperiod.

1.3 Rapportens syfte och avgränsningar

Med utgångspunkt i ovanstående bakgrund är syftet med rapporten att bidra med ökad kunskap om hur socialfondsfinansierade projekt inom målområde 1.1 kan stärka organisationers strategiska kompetensförsörjning och anställdas anställningsbarhet på arbetsmarknaden och därigenom skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv.

Studien baseras på tre olika delstudier som sammantaget ger en bred kunskaps-översikt utifrån ovanstående syfte. Den första delstudien utgörs av en teoretisk översikt om kompetensförsörjning i organisationer (kapitel 2). Den andra delstudien utgörs av en dokumentstudie av tio rapporter som redovisar resultat och slutsatser från ett stort antal stora programsatningar, bland annat inom ESF (kapitel 3). Den tredje delstudien har studerat utvalda ESF-projekt inom programområde 1 (PO 1.1) för att få fram lärdomar och exempel, baserat bland annat på intervjuer kring innehåll (vad), metoder (hur) samt resultatet (kapitel 4).

Programområde 1 – Kompetensförsörjning

Det övergripande målet är att förbättra kompetensförsörjningen på den svenska arbetsmarknaden. Det ska finnas personer som är utbildade för de arbeten som finns tillgängliga. Det handlar dels om att öka kompetensen hos redan sysselsatta personer men det handlar även om att underlätta övergången från utbildning till arbetsmarknaden.

Programområde 1.1

Förväntade resultat: Stärkt ställning på arbetsmarknaden genom bland annat ökad kompetens och större nätverk. Förbättrad och mer utvecklad arbetsorganisation och breddad rekryteringsbas. Bidragit till arbetsmarknadens behov av arbetskraft och kompetens tillgodosatts. Bidragit till ett hållbart arbetsliv, fler stannar kvar längre i arbetslivet.

Målgrupp: alla sysselsatta, både företagare och anställda oavsett anställningsform och tidslängd, inom privat, offentlig samt ideell sektor. Även kvinnor och män som är prioriterade i programområde 2 (de som är arbetslösa eller står långt ifrån arbetsmarknaden) Målgruppen så bred för att möta behov av kompetensutveckling i alla typer av verksamheter, prioriterade är små och medelstora företag.

1.4 Horisontella principer

Socialfondsprogrammet har fyra horisontella principer som ska präglade insatserna som får stöd: icke-diskriminering, jämställdhet, tillgänglighet samt ekologiskt hållbar utveckling. De tre första principerna är obligatoriska medan den sista ska beaktas vid vissa utlysningar. Projekten undersöks med utgångspunkt av de tre obligatoriska horisontella principerna. (ESF, 2018)

Icke-diskriminering

Vad är icke-diskriminering? Principen om icke-diskriminering handlar om att alla ska vara inkluderade i samhället och arbetslivet oavsett kön, ålder, etnicitet, religion, sexuell läggning och funktionshinder. Frihet från diskriminering är en mänsklig rättighet. I svensk lagstiftning finns skydd mot diskriminering som har samband med diskrimineringsgrunderna kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder. Det finns också krav på att arbetsgivare ska genomföra aktiva åtgärder för att förhindra diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter vad gäller kön, etnisk tillhörighet och religion eller annan trosuppfattning. Kraven preciseras i reglering av arbetsförhållanden, rekrytering och lönefrågor.

Ett mål för programperioden 2014–2020 är att skapa förutsättningar för ett icke-diskriminerat arbetsliv för alla. Icke-diskriminering innebär i socialfonds-programmet att Socialfonden, förutom diskrimineringsgrunderna kön och funktionsnedsättning, ska arbeta för lika möjligheter och icke-diskriminering generellt i arbetslivet – oavsett diskrimineringsgrund enligt diskrimineringslagens definitioner: (DO, 2018). Lika villkor är en grundläggande förutsättning för att alla ska ha möjlighet att delta fullt ut i samhället. Genom valet av prioriterade grupper främjar Socialfonden icke-diskriminering.

Jämställdhet

Vad är jämställdhet? Jämställdhet handlar om förhållandet mellan kvinnor och män. De svenska nationella jämställdhetsmålen är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Kvinnor ska ha samma ekonomiska självständighet som män, samma makt och inflytande, de ska dela arbetet med hem och barn lika, och mäns våld mot kvinnor ska upphöra. Jämställdhetsintegrering innebär i socialfondsprogrammet att jämställdhetsperspektivet systematiskt ska införas i alla verksamheter och i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla faser av programmet. Det är ett sätt att se till att jämställdheten inte blir något separat eller tillfälligt. Det ska också införas systematiskt i varje projekt, från ansökan till genomförande och utvärdering. På projektnivå är målet att varje enskilt projekt ska främja jämställdhetsperspektivet, genom att använda kunskap om kvinnors och mäns olika förutsättningar och villkor på arbetsmarknaden både i analyser och vid genomförandet av projekten. I insatser som ska stärka individens ställning på arbetsmarknaden ska man se till att både

kvinnors och mäns kompetens tas tillvara och utvecklas, och att både kvinnor och män får tillgång till insatser som ökar deras möjligheter till arbete.

Tillgänglighet

Vad är tillgänglighet? Principen om tillgänglighet handlar om att samhället och arbetslivet ska vara tillgängligt för alla. Personer med permanenta eller tillfälliga funktionsnedsättningar ska ha möjlighet att delta i arbetslivet på lika villkor. Det är en del av de mänskliga rättigheterna.

Tillgänglighet har flera sidor:

Tillgänglig verksamhet: Sådant som påverkar hur människor mår: till exempel arbetstider, arbetsmiljö, arbetsklimat, arbetsfördelning, organisering och ledarskap, attityder och värderingar samt möjlighet till utbildning.

Tillgänglig fysisk miljö: Till exempel hur lokaler och kontorsmaterial är utformade, åtkomst till alla rum och våningsplan i en byggnad, möblering, ventilation, ljudmiljö och så vidare.

Tillgänglig information: Till exempel hur lätt det är att få information och i vilket format informationen erbjuds (text, ljud, video, lättläst svenska, olika språk, tekniska lösningar med flera).

En verksamhet som inte är tillgänglig riskerar att bli exkluderande eller diskriminerande. Bristande tillgänglighet är också en grund för diskriminering enligt diskrimineringslagen. Precis som principen om jämställdhet mellan män och kvinnor så ska tillgänglighet genomsyra all verksamhet inom Socialfonden, från grundläggande analyser till genomförande av insatser. Målet är att alla insatser och arbetstillfällen som skapas med Socialfondens stöd ska vara tillgängliga för alla. De nationella satsningarna ska bidra till en tillgänglig arbetsmarknad för personer med funktionsnedsättning, men också lyfta fram konsekvenserna av hinder som förekommer på arbetsmarknaden.

En avgränsning är att principen som av ESF benämns som "Ekologiskt hållbar utveckling" inte ingår i projektets uppdrag. Konceptet Ekologiskt hållbar utveckling har tre dimensioner: en ekonomisk, en social och en ekologisk (miljömässig). Alla tre är nödvändiga för att samhället ska utvecklas i en god riktning, där resurser används på ett smart sätt så att även framtida generationer ska kunna få sina behov tillgodosedda.

1.5 Disposition

Rapporten består av fem kapitel. I kapitel 1 presenteras projektets bakgrund och syftet med föreliggande rapport. I kapitel 2 redogörs för resultatet av en litteraturoversikt som inriktats mot teorier och tidigare forskning inom området. I kapitel 3 redovisas en dokumentstudie av stora programsatsningar på organisationers kompetensförsörjning. I kapitel 4 lyfts lärdomar och exempel från utvalda ESF-finansierade projekt. Kapitel 5 diskuterar, drar slutsatser med praktisk betydelse och ger förslag till vidare forskning inom området samt råd inför kommande utlysningar.

2 Teorier om kompetensförsörjning

Andreas Wallo & Henrik Kock

I detta kapitel presenteras forskning om kompetensförsörjning med utgångspunkt i teorier om Human Resource Management (HRM), Human Resource Development (HRD), kompetens, kompetensutveckling samt arbetsplatslärande.

2.1 Kompetensförsörjning som organisatorisk strategi

Trots att kompetensförsörjning är ett populärt begrepp används det många gånger utan att definieras närmare. Det är också vanligt att begreppet används som synonym till antingen rekrytering eller kompetensutveckling. Som presenterades i kapitel 1 avses med kompetensförsörjning de aktiviteter som syftar till att tillgodose en aktör (t.ex. en organisation, region eller ett land) med kompetens. I denna process ingår att aktören på kort och lång sikt ska kunna attrahera, rekrytera, introducera, behålla, utveckla och avveckla medarbetare som innehar rätt kompetens utifrån aktörens behov (Nilsson m.fl., 2018; Wallo, Kock & Nilsson, 2016).

I detta avsnitt ges initialt en bakgrund och förklaring till hur begreppet kompetensförsörjning uppkommit och därefter presenteras en teoretisk modell som illustrerar kompetensförsörjning som ett flöde in, i och ut ur en organisation. Vidare diskuteras också, vad som avses med strategisk kompetensförsörjning.

2.1.1 Var kommer begreppet kompetensförsörjning ifrån?

Det är inte enkelt att spåra när begreppet kompetensförsörjning började användas i Sverige eller varifrån begreppet kommer. De teoretiska rötterna till dagens syn på kompetensförsörjning kan vi dock till stor del finna i tidig organisationsutvecklings- (OU) och Human Resource (HR)-forskning. Bland annat lade Michael Beer och hans kollegor vid Harvard University i mitten av 1980-talet (Beer m.fl., 1984) grunden för modern HRM och HRD, det vill säga hur organisationer leder och utvecklar sina mänskliga resurser.

I den efterföljande rörelsen från traditionellt personaladministrativt arbete (PA) till HRM och HRD har ännu mer vikt lagts vid den strategiska nivån och i de modeller som är populära för tillfället fokuseras i hög grad hur HR-arbete ska bli värdeskapande för organisationer med fokus på hur värde bedöms och uppskattas av organisationens intressenter (se t.ex. Boglind m.fl., 2013). HRM brukar vanligen kopplas mer till lednings- och styrningsfrågor och HRD mer till pedagogiska frågeställningar om kompetensutveckling och lärande i arbetslivet (Nilsson m.fl., 2018). I denna rapport förs dessa traditioner samman till ett integrerat HR-perspektiv (jfr. Ruona & Gibson 2004).

Ytterligare en del som är viktig att lyfta fram i bakgrunden till hur vi idag ser på kompetensförsörjning är själva kompetensbegreppet, som i sig inte helt enkelt låter sig definieras (Eraut, 1998; Le Deist & Winterton, 2005; Söderström, 1990).

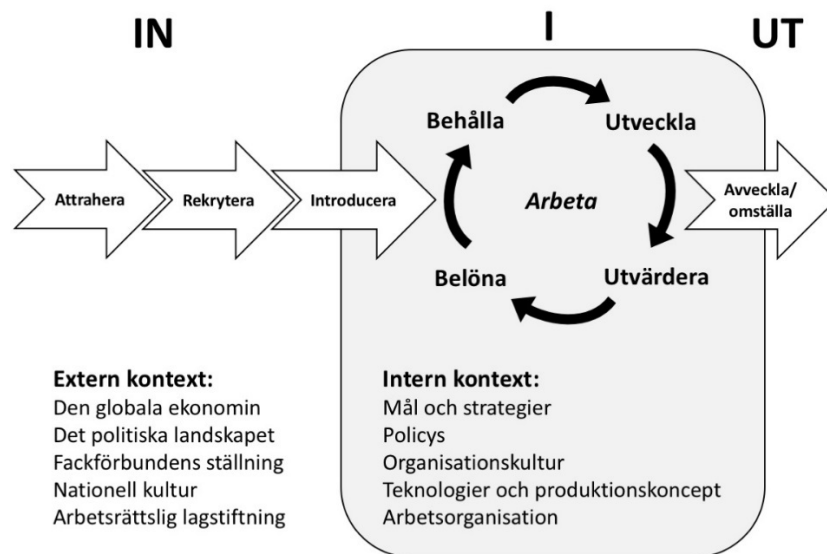
En av de mest använda definitionerna har utvecklats av Ellström (1992):

En individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna och andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder. (Ellström, 1992, s 21)

Som framgår av Ellströms (1992) definition är kompetensbegreppet beroende av ett sammanhang på så sätt att det alltid relateras till en uppgift, situation eller kontext. Det kan därmed variera ganska mycket i vad som ses som kompetens mellan och inom olika organisationer. Ellström & Kock (2008) poängterar också att kompetens därför inte bör ses som antingen ett individuellt attribut eller som styrt av kontexten, utan snarare som ett samspel mellan individ (eller en grupp) och sammanhanget.

2.1.2 Kompetensförsörjning som en process: IN-I-UT-modellen

Som diskuterats tidigare är det alltså möjligt att se kompetensförsörjning som en process in, i och ut ur en organisation. I detta avsnitt presenteras en teoretisk modell (Figur 1) som visar hur arbetet med kompetensförsörjning och dess förutsättningar kan kopplas ihop på ett integrerat sätt (Beer m.fl., 1984; Nilsson m.fl., 2018; Wallo m.fl., 2016).



Figur 1: In-I-Ut-modellen (Wallo, Kock & Nilsson, 2016, s 104)

Som modellen visar finns det flera olika aktiviteter inom respektive fas. I stora drag kan vi säga att inflödet av kompetens till en organisation handlar om förmågan att attrahera personer med rätt kompetens (Nilsson m.fl., 2018). I relation till denna attraktionsförmåga pratas idag om vikten av att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke ("Employer Brand") som lockar potentiella medarbetare att söka sig till organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004; Cascio & Graham, 2016). Därefter läggs vanligen stor energi på urval och rekrytering av de bäst lämpade kandidaterna (Lindelöw, 2016; Skorstad, 2011). Väl på plats i organisationen sker ofta någon form av introduktion av den nyanställda (Antonacopoulou & Güttel, 2010; Armstrong, 2014). Dennes arbete utvärderas och belönas på olika sätt (Bratton & Gold, 2017) och det läggs också stor vikt vid att behålla den nyanställda genom satsningar på trivsel, arbetsmiljö och utmanande arbets-uppgifter (George, 2015; Holtom m.fl., 2008). Vidare består en stor del av arbetet med kompetensförsörjning av att hitta olika sätt för individen att genom formellt, icke-formellt och informellt lärande utvecklas och nå nya steg i karriären (Kock, 2010). Avslutningsvis kommer det också en dag då medarbetare av olika anledningar lämnar organisationen och då aktualiseras exempelvis frågor om kompetensöverföring och möjligheter till omställning (Bratton & Gold, 2017).

Hur hör då faserna i kompetensförsörjningsmodellen ihop sinsemellan? På en övergripande nivå är det enkelt att argumentera för att de tre faserna och dess aktiviteter är ömsesidigt beroende av varandra. Utifrån modellen blir det tydligt att en rörlighet av såväl anställda som deras kompetens kan ses som ett naturligt flöde genom organisationer. Såvida organisationen i fråga inte är väldigt expansiv, krävs det i regel att anställda lämnar för att ge plats åt nya. Vidare är det inte heller svårt att tänka sig att det utifrån ett systemperspektiv blir enklare att motivera och förklara behovet av en sammanhållen strategi för kompetens-försörjning. Det är också möjligt att ett sammanhållet system för kompetens-försörjning är lättare att kommunicera till de chefer och HR-specialister som arbetar operativt med de olika aktiviteterna, men som inte alltid är införstådda med helheten (Wallo, Kock & Nilsson, 2016).

Modellen bygger på tanken att organisationer utgör öppna system och består av komplexa relationer mellan olika mekanismer som inte kan isoleras från varandra (Danermark, m.fl., 2018). Systemets komponenter är i sin tur beroende av och interagerar med den interna och externa omgivningen, det vill säga faktorer hos individer, inom organisationer eller på lokal, nationell, eller internationell nivå. Från ett organisationsperspektiv är exempel på interna faktorer affärsstrategier, teknologier, organisationskultur och exempel på externa faktorer är det politiska landskapet, fackförbundens ställning, den globala ekonomin, nationell kultur och arbetsrättslig lagstiftning (Kock; 2007; Werner m.fl., 2012). Vidare ingår även själva arbetet som del i det interna kompetensförsörjningsflödet för att betona de informella lär- och kompetensutvecklingsprocesser som ständigt pågår i relation till det dagliga arbetet. Med utgångspunkt i de interna och externa faktorerna formuleras målsättningar för organisationen, vilka översätts i termer av behov av kompetens på kort och lång sikt. Det är vanligt att genomföra olika typer av omvärldspaningar och analyser för att kartlägga eventuella kompetensgap (Goldstein & Ford, 2002).

Det är också viktigt att poängtera att modellen inte ska ses som "best practice" utan snarare som en förenkling av hur kompetensförsörjning kan se ut i organisationer. I praktiken är kompetensförsörjning inte en linjär process. Vidare omfattar modellen inte allt HR-arbete, utan fokus är just på de delar som har med kompetensförsörjning att göra.

2.1.3 Vad menas med strategisk kompetensförsörjning?

När vi nu har uttrönt vad kompetensförsörjning innebär är det dags att titta närmare på vad det innebär att arbeta strategiskt med dessa frågor.

Under 1990-talet och 2000-talet växte ett intresse fram för vilken betydelse de mänskliga resurserna och särskilt deras kompetenser spelar för organisationer. Exempelvis diskuterades behoven att utveckla vissa kärnkompetenser. Under denna period växte HR-forskningen kraftigt internationellt och i organisationer fördes allt oftare diskussioner om huruvida HR-frågorna skulle drivas av en särskilt HR-funktion eller ägas av chefer i linjen (Löfgren Martinsson, 2008). Damm och Tengblad (2000) har sammanfattat denna utveckling som en förändring från den personaladministrativa eran till HRM-eran. Vidare började också synsättet på HRM som en strategisk fråga att etableras på allvar. I dagens HR-litteratur finns också ett eget område som fokuserar på strategiska frågor, så kallat *Strategic HRM* (SHRM), vilket kan ställas emot *Micro HRM* och *International HRM* (Bratton & Gold, 2017).

Med strategisk HRM avses i dessa sammanhang de övergripande HR-strategier som organisationer använder sig av samt de metoder som används för att mäta dessa strategiers påverkan på en organisations prestationer (Lengnick-Hall m.fl., 2009). Med andra ord är strategisk HRM en fråga för högsta ledningen och inte primärt för enskilda chefer eller HR-praktiker. Dock är det idag vanligt att det i högsta ledningen sitter en person (t.ex. *Corporate HR Professional*, Ulrich m.fl., 2008) som ansvarar för att sätta frågorna på agendan och koordinera HR-arbetet.

Om vi då ser tillbaka på In-I-Ut-modellen (Figur 1) kan var och en av faserna sägas rymma strategiska beslut och aktiviteter. Exempelvis handlar det om att på längre sikt etablera vilka behov av kompetens som krävs (med tanke på externa och interna faktorer såsom affärsområde, demografiska förändringar etc.). Särskilt viktigt är att koppla HR processer till organisationens övergripande strategier. Därefter följer att utveckla strategiska planer och policys för hur organisationen ska arbeta med de tre faserna och respektive områden (t.ex. attrahera, rekrytera, introducera, utveckla, utvärdera, behålla, avveckla). Exempel på strategiska kompetensförsörjningsområden:

- Koppla kompetensförsörjning till organisationens mål och strategier
- Frigöra ekonomiska resurser
- Skapa långsiktiga samarbeten (t.ex. med HR-intermediärer, forskare, andra organisationer)
- Utveckla policys och riktlinjer för HR-processer
- Stärka eller köpa in HR-kompetens
- Utveckla system för att följa upp, utvärdera och mäta kompetensförsörjningsarbetet
- Initiera och driva förändringsprojekt

Ovanstående strategiska områden bryts sedan ned av verksamhetens chefer och HR-medarbetare till lokala strategier och planer för det operativa arbetet med att genomföra kompetensförsörjningsarbetet.

Avslutningsvis bör vi också problematisera ovanstående synsätt på strategisk kompetensförsörjning. De teorier och perspektiv som används inom området ger sken av kompetensförsörjning som en proaktiv och systematisk process som föregår andra aktiviteter i organisationer. I själva verket kännetecknas organisationer i hög utsträckning snarare av oordning och reaktiva handlingar som behöver pareras och lösas allt eftersom. Det kan därmed vara så att den utarbetade avsiktliga strategin förblir en pappersprodukt och att den faktiskt genomförda strategin förändras på grund av påverkan från interna och externa

faktorer (Nilsson m.fl. 2018). Mintzberg (1998) beskriver detta som att avsiktliga och planerade strategier möter emergenta, framväxande strategier.

2.2 Kompetensutveckling och lärande i dagligt arbete

En central del i kompetensförsörjning är att arbeta med utveckling av kompetens och därför gör vi i detta avsnitt en djupdykning i teorier om kompetensutveckling och lärande. I det här sammanhanget används kompetensutveckling som en sammanfattande beteckning för insatser som görs för att öka kompetensen hos de anställda på en arbetsplats. Det kan handla om en rad olika saker:

- rekrytering, befordran (t ex karriärplanering) och personalrörlighet (internt och eller externt);
- utbildning eller träning av personal genom t ex kurser på eller utanför arbetsplatsen;
- olika typer av icke-formell utbildning (t.ex. utvecklingsprojekt, arbetsplatsträffar);
- lärande i samband med utförande av det dagliga "on the job learning" (i samband med utförandet av arbetsuppgifter eller i formella eller informella möten med kollegor, chefer, kunder, klienter, intressenter etc.);
- planerade förändringar av arbetsuppgifter eller arbetsorganisationen (t.ex. arbetsutveckling, arbetsrotation, införande av grupporganisation) med syfte att stödja kompetensutnyttjande och lärande i det dagliga arbetet (Ellström, 2010).

Det kan alltså röra sig om en eller flera enstaka åtgärder, eller så kan dessa tillsammans ingå i ett system av åtgärder där dessa ofta beskrivs ha en strategisk betydelse för att förse organisationen med den kompetens som krävs för att nå vissa bestämda och långsiktiga mål (Bratton & Gold, 2017).

Många organisationer arbetar systematiskt med att stödja lärande och utveckla anställdas kompetens. Det finns därmed skäl att säga något om lärande på arbetsplatsen och göra distinktioner mellan olika begrepp relaterade till lärande.

2.2.1 Formellt – informellt lärande

För att bättre förstå lärande och kompetensutveckling på arbetsplatsen görs ofta en distinktion mellan två olika typer av situationer där lärande äger rum, nämligen formella respektive informella lärsituationer (se t.ex. Coetzer, Kock & Wallo, 2017). En formell lärandesituation på arbetsplatsen kännetecknas av:

- viss planering
- viss grad av organisering
- genomförande vid särskilda tillfällen
- leds av lärare/instruktör
- i förväg definierade lärandemål skall nås
- förekomst av betyg/intyg efter avslutad läraaktivitet ("kurs")
- innefattar inte sällan kreativitet och reflektion (Callahan, Cervantes & Loomis, 2011; Eraut, 2004).

Typexemplet är en kurs/utbildning som genomförs på eller utanför arbetsplatsen och som bekostas av arbetsgivaren.

En informell lärsituation kännetecknas däremot av:

- begränsad planering och organisering
- pågår i princip när som helst
- ofta självinitierad och självstyrd
- baserad på egna erfarenheter
- en social aktivitet som ofta involverar arbetskamrater/kollegor
- lärandemål är inte förutbestämda och därför svåra att förutse
- innefattar inte sällan kreativitet och reflektion (Callahan Cervantes & Loomis, 2011; Eraut, 2004).

Informellt lärande kan beskrivas som aktiviteter som hela tiden pågår så att säga vid sidan av arbetet, men utan att deltagarna nödvändigtvis är medvetna om eller fokuserar lärandet. Lärandet kan ses som en slags biprodukt till utförande av arbetsuppgiften. Ett exempel är när lärande äger rum som ett resultat av att en plötsligt uppdykande störning i arbetet hanterats eller "lösts" enskilt eller av arbetskamrater i samverkan.

Under lång tid har uppmärksamheten i hög grad riktats mot betydelsen av formella lärsituationer (inte minst olika former av kurser), och när vi talat om betydelsen av kompetensutveckling för anställda har betoningen legat på formella läraktiviteter. Senare års forskning har emellertid tydligt understrukt betydelsen av att också uppmärksamma informella lärsituationer och hur kompetens-utveckling på arbetsplatsen kan innebära att det informella lärandet uppmärksammas och tas tillvara, och även integreras med formella läraktiviteter. Sett från ett sådant perspektiv kan det uttryckas som att det formella lärandet är en nödvändig, men inte tillräcklig resurs för anställdas lärande och kompetens-utveckling. Det tidigare ouppmärksammade informella lärandet måste integreras med det formella lärandet (Ellström, 2001; Kock, 2010).

2.2.2 Anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande

Ytterligare andra distinktioner utgår från nivån på lärandet, eller om man så vill, innehållet i lärandet. En vanlig uppdelning är den mellan anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande (Ellström, 2010). Ett anpassningsinriktat lärande kan ses som att individen förbättrar sin nuvarande kompetens genom lärande för att kunna hantera en viss typ av (på förhand givna) situationer eller uppgifter. Det utvecklingsinriktade lärandet är ett lärande på högre nivå och innebär att individen förbättrar/utvecklar sin kompetens genom lärande för att hantera nya, eller tidigare obekanta situationer eller uppgifter. Det senare innebär att individen också måste vara beredd att ompröva eller kritiskt ifrågasätta. Till detta kan läggas att den här distinktionen inte avser två radikalt skilda nivåer av lärande, utan det anpassningsinriktade respektive det utvecklingsinriktade lärande kan snarare ses som två ändpunkter på ett kontinuum. De två formerna (nivåerna) av lärande bör också förstås som i hög grad kompletterande varandra. Få eller ingen förmår att under en längre tidsperiod uteslutande ägna sig åt ett utvecklingsinriktat lärande. Det informella lärandet kan, i likhet med formellt lärande, vara av övervägande anpassnings- eller utvecklingsinriktad natur.

2.2.3 Lärmiljöns betydelse

Oavsett om vi talar om ett formellt/informellt eller anpassnings/utvecklings-inriktat lärande, så äger allt lärande rum i en viss kontext, i ett visst fysiskt, socialt och kulturellt sammanhang (t.ex. i en organisation eller på en arbetsplats). Detta sammanhang, kontext eller miljö där

lärandet äger rum har betydelse för vilket lärande som är möjligt att uppnå. Kontexten/sammanhanget kan beskrivas som en (av flera) viktiga förutsättningar för lärandet. Begreppet lärmiljö har utvecklats för att fånga denna innebörd (Fuller & Unwin, 2011). I den här översikten görs en åtskillnad mellan förutsättningar som har med arbetsplatsen omgivning (yttre faktorer) att göra, respektive förutsättningar som avser förhållanden inom företaget/arbetsplatsen (inre faktorer). Båda dessa grupper av yttre och inre förutsättningar ses som viktiga för lärandet på arbetsplatsen. Till de yttre kan räknas branschspecifika förhållanden, konkurrenstryck, marknadsförhållanden, snabb teknisk utveckling. Till de inre kan räknas arbetsuppgifternas innehåll och karaktär (variation, svårighetsgrad, m.m.), arbetsorganisation (ensamarbete vs arbete i team), ledningens och arbetsledares syn på, och stöd för lärande, feedback på utförda arbetsuppgifter, klimat/kultur på arbetsplatsen, m.m.

Beroende hur den "lokala" uppsättningen av förutsättningar för lärande ser ut på en enskild arbetsplats, kan vi tala om mer begränsande respektive mer utvecklande lärmiljöer (Kock & Ellström, 2011). En begränsande lärmiljö på en arbetsplats kan utifrån detta exemplifieras som en arbetsplats med svag konkurrens, låg teknisk förändringstakt, standardiserade och variationsbegränsade arbetsuppgifter, ensamarbete, lågt stöd från ledning och närmaste chef, låga krav på ökad kompetens, en begränsande kultur där nya idéer har svårt att få fäste. En mer stödjande lärmiljö kan karakteriseras som en arbetsplats med stark konkurrens och nya aktörer på marknaden, snabb teknisk utveckling, varierande arbetsuppgifter, hög delaktighet, krav på ökad kompetens i arbetet, arbete i team, ledning och närmaste chef stödjer/prioriterar ärende i arbetet, en öppen och nyfiken kultur på arbetsplatsen. Detta är naturligtvis en grov kategorisering, men i studier av lärmiljön på enskilda arbetsplatser visar det sig ofta att de här faktorerna (om än i olika kombinationer och styrka) är betydelsefulla för det formella och informella lärandet på arbetsplatsen.

2.2.4 Strategier för kompetensutveckling på arbetsplatsen

Hur går då organisationer tillväga för att bedriva kompetensutveckling, vilka "strategier används"? Det korta svaret på frågan är naturligtvis att detta görs på många sätt, men baserat på tidigare forskning (Kock, 2010; Kock & Ellström, 2011) kan några mönster eller strategier urskiljas:

- En formell utbildningsstrategi baserad på interna/externa utbildningar/kurser, genomförd på arbetsplatsen eller hos en utbildningsanordnare;
- En OJT-strategi med inslag av formell utbildning, dvs en strategi baserad på lärande i det dagliga arbete genom olika "on-the-job-training"(OJT) aktiviteter som kombineras med formell utbildning;
- En integrerad strategi, dvs. en strategi där formell utbildning medvetet planeras och varvas för att stödja ett informellt lärande på arbetsplatsen.

Strategier för kompetensutveckling kan naturligtvis kombineras, vilket ofta också sker i praktiken. Det är därtill möjligt att hävda att en integration av olika strategier kan vara en framkomlig väg för att stödja ett mer kvalificerat lärande i det egna arbetet. Utifrån den ovan refererade forskningen kan man, något tillspetsat, säga att den formella utbildningsstrategin leder till kompetens-utveckling hos individen, men att dessa resultat inte nödvändigtvis blir vare sig bestående eller kommer verksamheten till godo. För att det senare ska bli fallet krävs att den utvecklade kompetensen tas tillvara i den dagliga verksamheten. Detta förutsätter i sin tur exempelvis uppföljning av de resultat som uppnåtts hos deltagande individer samt ofta

även förändrade arbetsuppgifter och därmed kanske även arbetsorganisatoriska förändringar. En möjlig slutsats av detta är vikten av att arbeta med en integration av olika strategier.

2.2.5 Att mäta effekter av kompetensutveckling och lärande i arbetet

Ett tidigt försök att beskriva effekter av kompetensutveckling (särskilt formella utbildningsinsatser) är Kirkpatrick's modell (1976) som fått relativt stor spridning i arbetslivet. Kirkpatrick beskriver hur effekter av utbildning kan beskrivas i fyra nivåer, som dessutom är kronologiskt ordnade.

1. Reaktion: Vilken inställning har individen till den avslutade aktiviteten?
2. Lärande: I vilken utsträckning har individen förändrat kunskaper, färdigheter, osv i förhållande till läget före start?
3. Beteende: Används de "nya" kunskaperna i det vardagliga arbetet?
4. Effekter: Bidrar den genomförda insatsen till förbättrade resultat i verksamheten, t ex produktivitet, kvalitet.

Även om denna enkla modell kan sägas ha flera brister pekar den på flera viktiga saker. En sådan är att kompetensutveckling inte endast handlar om individers kompetens och lärande utan att det också är viktigt att en ökad kompetens tas tillvara och leder till förbättringar i verksamheten. Modellen pekar också på att det som vi lär oss (t.ex. i en kurs) inte med automatik kommer till användning i det dagliga arbetet. Steg 1-2 kan beskrivas som resultat (kort sikt) av en kompetens-utvecklingsaktivitet, steg 3-4 som effekter (längre sikt). I den mån företag och organisationer följer upp och utvärderar kompetensutvecklingsinsatser så handlar det så gott som alltid om att bedöma steg 1-2 (reaktion: "vad tyckte du om kursen", lärande: "har du lärt dig något"). Mycket sällan bedöms effekter, dvs steg 3-4. Hur kan detta förstås? Det kan naturligtvis handla om olika kombinationer av ointresse, ovilja och bristande kunskaper för att utvärdera. Här finns en uppenbar risk att resultaten så att säga stannar på individnivå som positiva reaktioner och begränsat lärande och inte överförs till det egna arbetet, till kollegor och till effekter för verksamheten (Salas m.fl., 2012). Till detta bör tilläggas att det är komplicerat att bedöma effekter på individ- och organisationsnivå och att härleda dessa till de kompetensutvecklingsinsatser som gjorts. Här är det dock viktigt att påpeka att det finns ett allt starkare forskningsstöd för att satsningar på kompetensutveckling och lärande för anställda skapar gynnsamma effekter för både individer och verksamheter (Hughes m.fl., 2016; Salas m.fl., 2012).

Den kritik som kan riktas mot det synsätt på lärande och kompetensutveckling som Kirkpatrick och liknande modeller förmedlar, pekar på att lärandet ses som en relativt passiv och kognitiv baserad linjär process av att tillägna sig ett visst (kurs) innehåll ("att fylla tomma tunnor") som sedan överförs och används i ett visst socialt sammanhang som inte problematiseras (Fuller & Unwin, 2011). Ett alternativt synsätt (ett kontextuellt eller situerat perspektiv på lärande) betonar istället vikten av att se lärande och kompetensutveckling som en social process av deltagande i olika aktiviteter på en arbetsplats (Billett, 2004; Evans m.fl., 2006; Fuller & Unwin, 2011). Att bedöma effekter av lärande och kompetensutveckling från ett situerat/kontextuellt perspektiv på lärande handlar med andra ord om att beakta olika faktorer som "ramar in" det sammanhang där lärandet äger rum. Att ge möjligheter till lärande och kompetensutveckling på arbetsplatsen handlar från det här perspektivet inte endast om att genomföra kurser och utbildningar utan också att utveckla stödsystem för lärande och att på olika sätt stödja kunskapsanvändning och ett fortsatt lärande i det dagliga arbetet (Kock, 2010).

3 Samlade erfarenheter utifrån strategiska satsningar på kompetensförsörjning

Gun Sparrhoff

I detta kapitel redogörs för resultaten av en dokumentstudie som fokuserat analys och rapportering av formella och stora strategiska programsatsningar på organisationers kompetensförsörjning. Den sökning efter tidigare forskning som genomfördes inledningsvis via Uni Search respektive Scopus vid Linköpings universitet ger vid handen att stora strategiska programsatsningar i fråga om kompetensförsörjning är ett i stort sett utforskat område. Viss forskning finns om effekter av strategiska satsningar på andra områden än kompetensförsörjning, t.ex hållbar utveckling (Svensson & Brulin, 2012; Svensson, Brulin, Jansson & Sjöberg, 2013).

Bland det fåtal exempel på forskning om stora strategiska programsatsningar ifråga om kompetensutveckling kan nämnas Öhman Sandbergs (2014) doktorsavhandling där hon har studerat vad som utmärker hållbar program-utveckling med särskilt fokus på expansivt lärande. Ett resultat av studien var att de studerade policyprojekten stödde ett expansivt lärande och förändringar av praktiken när de svarade mot verksamhetens och deltagarnas behov. Ett annat exempel är Bennich (2012) som inom ramen för sin doktorsavhandling har gjort en studie av Kompetensstegen. I sin studie visar hon hur samverkan mellan arbetsplats- och utbildningssystem ledde till ett mer flexibelt, effektivt och användbart arbetsplatslärande medan brister i samspel och jämlika relationer fick negativ påverkan på hur kompetensutvecklingsinsatserna utföll. I en artikel publicerad i Journal of European Industrial Training påtalar Svensson, Randle & Bennich (2009) vikten av kollaboration och partnerskap utifrån sin studie om organisering av arbetsplatslärande ut ett interorganisatoriskt perspektiv. Förutom ovanstående forskning om resultaten av stora strategiska programsatsningar visade sökträffarna ett antal rapporter av granskningar av stora programsatsningar på kompetensfrågor.

3.1 Val av ansats

Då forskningen om vad som utmärker framgångsrika programsatsningar i fråga om just kompetensförsörjning är sparsam genomfördes en dokumentstudie som underlag för att kunna kartlägga centrala aspekter av kompetensförsörjning i stora programsatsningar. Förhoppningen är att denna studie kan bidra till såväl forskningen på området som till planering och genomförande av kommande programsatsningar på strategisk kompetensförsörjning i organisationer.

3.1.1 Urval av empiriskt material

Empirin i denna studie består av tio rapporter som redovisar analyser, resultat och slutsatser utifrån genomförda programsatsningar på kompetensförsörjning. De rapporter som valts ut har gjort analyser av ett stort antal projekt och grundar sig på en omfattande mängd data. Empirin som legat till grund för analyserna i de olika rapporterna består av såväl enkät-, intervju-, observations- som dokumentdata från de studerade projekten. De resultat och slutsatser som framkommit i rapporterna utgör på så sätt ett omfattande och värdefullt kunskapsbidrag i fråga om lärdomar viktiga aspekter i samband med organisationers strategiska kompetensförsörjning.

Analysen bygger på följande tio rapporter:

Nr	Titel	Författare	År	Empiri	Metod	Fokus
1	Uppdrag kompetensförsörjning: rollen som intermedjär	Ljungzell (red.) /SPeL	2013	Projekt i 2 regioner	Intervjuer med ett urval av personer från 15 projekt	Intermediära organisationer
2	Intermediärer som stöd för kompetensförsörjning: ett kunskapsbidrag	Wallo & Kock/HELIX	2014	Forskningslitteratur	Forskningsöversikt	Rollen som intermedjär i organisationer
3	Strategisk kompetensförsörjning: Kartläggning av genomförda projekt och förutsättningar för framtida insatser	Tillväxtverket och SWECO	2017	2000 ESF-projekt	Kartläggning av 2000 projekt. Fallstudie av 7 projekt	Förutsättningar för kompetensförsörjning i SMF
4	Personalutbildning i äldreomsorgen...: utvärdering av Kompetensstegen	IMS/Socialstyrelsen	2009	6 fallbeskrivningar baserat på 124 personer	Textanalys	Utbildningsinsatsers betydelse för verksamhetens kvalitets- och kompetensutvecklingsarbete
5	Nordic reforms to improve the labour market participation of vulnerable youth: an effective new approach?	Halvorsen & Hvinden	2014	Policytexter från de nordiska länderna	Textanalys	Förutsättningar för organisationer, lagstiftning och ekonomiska incitament
6	Förändring genom socialfondsprojekt	Sävenstrand /SPeL	2014	104 ESF-projekt	Intervjuer	Vad ESF-projekten leder till efter projekten, vad som implementeras och absorberas
7	Finns arbetsplatslärande i socialfonden? Fördjupningsstudie av metoder i åtta projekt	Uliczka, Jansson & Ljungzell	2014	8 ESF-projekt	Enkät	Strategisk kompetensutveckling
8	Kompetensutveckling i Socialfonden: en enkätstudie	Svensson & Uliczka/A&O	2010	40 ESF-projekt. 229 svar	Enkät	Hur projekten som är inriktade på kompetensutveckling ser ut.
9	Arbetsplatsutveckling genom projekt: en syntes av kunskap om och från nio ESF-projekt	Svensson, Ehneström, Ellström/A&O	2013	9 projekt	Följeforskning i form av intervjuer, projektbesök, nätverksträffar, granskning av rapporter	Kompetensutveckling med inriktning mot arbetsorganisation för ett ökat lärande och en bättre hälsa

10	Att kompetensutveckla sig ur en kris	Ekenberg, Ellström, Kapteijn, Parding, Svensson / Stenberg /A&O	2011	9 projekt	Enkät	Få tillgång till personal med rätt kompetens. Stärka anställdas ställning på arbetsmarknaden genom utveckling av såväl yrkeskompetens som förändringskompetens
----	--------------------------------------	---	------	-----------	-------	--

Tabell I: Sammanställning av studerade strategiska satsningar på kompetensförsörjning

3.1.2 Genomförande av studien

Dokumentstudien har tagit sin utgångspunkt i det övergripande syftet för hela den studie som vår rapport redovisar, vilket i avsnitt 1.3 har beskrivits vara

”hur socialfondsfinansierade projekt inom målområde 1.1 kan bidra till att stärka organisationers strategiska kompetensförsörjning och anställdas anställningsbarhet på arbetsmarknaden och därigenom skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv”.

Studien har tagit sin utgångspunkt i tre av de horisontella principer som utgör riktlinjerna för ESF:

- *Jämställdhet*: Kvinnor och män har samma möjligheter och rättigheter
- *Tillgänglighet*: Förbättra tillgängligheten för personer med funktionsnedsättning bättre integrationen i arbetsliv och utbildning
- *Icke-diskriminering*: Diskriminering på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder (lagskyddade diskrimineringsgrunder)

3.1.3 Bearbetning och analys

Rapporterna har lästs igenom ett flertal gånger med utgångspunkt i ovanstående syfte. Bearbetningen av texten utgick ifrån IN-I-U-modellen (se Figur 1 i kapitel 2) som struktur. Centrala stycken i rapporterna som behandlar dessa faser markerades och sorterades in under rubrikerna IN-fasen, I-fasen respektive UT-fasen. I läsningen av dokumenten framträdde ytterligare en kategori som handlade om samverkan mellan organisationer varvid denna kategori kom att få en egen rubrik med namnet Samverkan MELLAN organisationer. Det blev även tydligt i läsningen att vissa aspekter handlade om kompetensfrågor kopplade till den ordinarie verksamheten i organisationen medan andra frågor handlade om projektverksamhet. Dessa två aspekter har separerats i bearbetningen så att *projekt som stöd för strategisk kompetensförsörjning* har kommit att få en egen under-rubrik under huvudrubriken Strategisk kompetensförsörjning i organisationer. En stor del av alla markerade stycken kom att hamna under rubriken I-fasen. I bearbetningen framträdde en viss tematik som kom att utgöra underrubriker.

I redovisningen av det innehåll som kom att sorteras under respektive rubrik har rapportens nummer (se tabell ovan) skrivits ut i de fall där innehållet specifikt kan återfinnas i en viss rapport. I många fall speglar det redovisade innehållet sådant som uttryckts på liknande sätt i flera rapporter.

Slutligen presenteras en syntes av de tydligaste resultaten och slutsatserna i form av en lista över vilka kriterier som kan användas för att urskilja framgångsrik strategisk kompetensförsörjning.

3.2 Strategisk kompetensförsörjning i organisationer

I de studerade rapporterna dominerar beskrivningarna av kompetensförsörjning som något som har att göra med kompetensutveckling och lärande i och för organisationer. Fokus ligger därmed på det som tidigare i denna rapport benämns som *I-fasen* i IN-I-UT-modellen (se Figur 1 i kapitel 2). Kompetensförsörjningen i I-fasen innebär att organisationen utgår från processen *behålla, utveckla, utvärdera och belöna* organisationens kompetens och de åtgärder som används för utveckling. De studerade rapporterna i denna studie tar dock inte i något fall upp kopplingen till processens fjärde steg *belöna*. IN-fasen i modellen berörs till viss del medan UT-fasen inte behandlas alls i rapporterna. En aspekt som dock framkommer i flera av rapporterna är vikten av samverkan MELLAN organisationer, branscher och regioner. Det skulle därmed kunna vara av intresse att komplettera IN-I-UT-modellen genom att lägga till aspekten samverkan MELLAN för att kunna fördjupa analyser av strategisk kompetensförsörjning. Nedan följer en redogörelse för centrala aspekter som framkommit i rapport-studien med utgångspunkt i faserna IN, I, UT och MELLAN. I detta avsnitt behandlas främst kompetensförsörjningsfrågor utifrån organisationers ordinarie verksamhet. Kompetensförsörjning genom projekt behandlas i ett kommande avsnitt.

3.2.1 IN-fasen

Rapport 3 och 5 tar upp frågor om strategisk rekrytering som en viktig aspekt av organisationers arbete med kompetensförsörjning. Rapport 3 framhåller vikten av att koppla rekrytering till organisationens definierade mål som en del i utvecklingen av organisationens strukturella kapital i stället för att ha en organisation som består av en samling individuellt kapital med mer eller mindre lös koppling till verksamhetens behov. För organisationens tillväxt och hållbara konkurrenskraft framhålls att det därför är av vikt att det görs en ingående behovsinventering och kartläggning av vilka verksamhetsspecifika, snarare än generella, kompetenser som behövs (rapport 3).

Rapport 5 har studerat övergångar från skola till arbete gällande ungdomar med olika etnisk bakgrund och ungdomar med funktionshinder genom att jämföra design och implementering av de nordiska ländernas nationella policys och initiativ för att stödja dessa gruppers inkludering på arbetsmarknaden. Sammantaget intar Sverige en särställning, både i förhållande till de nordiska länderna och i Europa i stort, när det gäller att prioritera inkluderingen dessa grupper genom lagstiftning och ekonomiska incitament. Även i rapport 3 påtalas behovet av att snabbt introducera nyanlända på den svenska arbetsmarknaden. Arbetet med etnisk mångfald på arbetsmarknaden tycks dock vara mer kontroversiellt än arbetet med funktionshinder (rapport 5) i och med att funktionshinder av vissa ses som ett oförskyllt resultat av biologi, sjukdom eller olyckor medan etnicitet ses som något man väljer. Det finns föreställningar om att man kan välja att inte identifiera sig utifrån en etnisk minoritet. Enligt ett sådant synsätt kan man välja att assimileras in i en ny kultur (t.ex. svensk) genom att överge sitt språk och sin kultur. Man kan dock inte välja bort synliga egenskaper som hudfärg och hår, vilket ändå kan innebära att man betraktas som avvikande från den kultur som karaktäriserar den organisation man söker sig till (rapport 5). Denna typ av föreställningar riskerar att försvåra rekryteringen av personer med annan etnisk bakgrund än svensk.

För att kunna skapa en brygga från skola till arbetsliv påtalar rapport 1 nödvändigheten av samordnade insatser som möjliggör att individer kan ta sig från ett utanförskap till arbete,

praktik eller studier. Det kan ske genom att arbetsplatser kan erbjuda arbetsträning, bedömning av arbetsförmåga och möjligheten av att prova olika former av arbete med ett strukturerat och anpassat stöd (rapport 1).

Sammantaget visar de aspekter som kopplas till kompetensförsörjning i IN-fasen på ett dilemma i det att organisationer å ena sidan behöver fokusera på sin strategiska verksamhetsutveckling på en konkurrensutsatt arbetsmarknad genom att rekrytera den kompetens som möter verksamhetens verkliga behov och å andra sidan möta samhällets krav och förväntningar på inkludering av personer med en annan bakgrund och kompetens än den som vanligtvis anställs.

Ett sätt att synliggöra, dokumentera och erkänna kompetens som inte är formellt erkänd med stöd i utbildningsbevis eller betyg är att använda sig av validering av individers kunskaper och kompetenser som förvärvats genom praktiska erfarenheter. I rapport 3 efterfrågas tydliga kriterier för validering på branschnivå för att kunna definiera, mäta, värdera och dokumentera kvalifikation. Rapporten efterfrågar även valideringssystem för att kunna värdera icke-kognitiva färdigheter som självdisciplin, arbetsmoral, pålitlighet och punktlighet samt personlighet.

Av de horisontella aspekterna behandlades Tillgänglighet och Icke-diskriminering medan jämställdhet inte fokuserades i någon av rapporterna. En tolkning är att det går "trender" över tid i fråga om vilken horisontell princip som aktualiseras. Trenderna tycks ha gått från att fokusera på social klass vidare till jämställdhet mellan könen och vidare till tillgänglighet för personer med funktionsvariationer, sedan sexuell identitet, för att numer fokusera på etnicitet och ålder.

3.2.2 I-fasen

I I-fasen benämns kompetensförsörjning främst i termer av kompetensutveckling och lärande. Kompetensförsörjning handlar ytterst om att utveckla kompetens för att kunna hantera förändring av olika slag. För organisationer handlar det om att vara och förbli attraktiva och konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden. För individer handlar det om att kunna hålla sig anställningsbara för att kunna få (IN-fasen) och behålla (I-fasen) ett arbete. Förändringsarbetet kan handla om såväl förändring i arbetet som av arbetet och inbegripa förändringsprocesser på olika nivåer; individuell, grupp, organisation, organisationssamverkan, etablering och strukturell (rapport 5).

Integrerad kompetensutvecklingsstrategi

Rapporterna framhåller att strategier för kompetensutveckling och lärande måste vara långsiktiga och väl integrerade i verksamhetens utvecklingsstrategi och bygga på såväl organisationens som enskilda individers reella behov. De studerade rapporterna visar på en samsyn gällande vikten av att det finns en organisatorisk efterfrågan på nya kunskaper och färdigheter. Planering, förankring och uthållighet poängteras genomgående i de studerade rapporterna. Rapporternas slutsatser är att organisationer behöver skapa strukturer och system för att koppla samman olika insatser med en tydlig riktning mot verksamhetens mål. Att företagen har en långsiktig strategi för kompetensutveckling ses som avgörande, men det framhålls även att strategin måste anpassas till en föränderlig omvärld och arbetsmarknad (rapport 10).

Utvecklingsbehov och former för kompetensutveckling och lärande

I rapport 8 framhålls att det inte räcker med att kompetensutveckla individer utifrån deras enskilda yrkesmässiga behov. För att stödja individers anställningsbarhet och trygghet på

arbetsmarknaden behöver insatserna omfatta såväl en utveckling av deras yrkeskompetens som förändringskompetens. Kompetensutveckling handlar därmed om såväl ett fokus på utveckling av kunskaper (kunna veta, fakta/kognitiv förmåga) och färdigheter (kunna göra, praktisk kompetens) som förhållningssätt (kunna värdera och förutse konsekvenser).

Ett lyckat förändringsarbete kräver mer än utbildning (rapport 4). I rapporterna talas om olika metoder för kompetensutveckling, t ex i form av olika typer av formella insatser som kurser, föreläsningar och lektioner, men även om behovet av informellt lärande genom praktisk övning och behovet av olika typer av mötesplatser och arenor för lärande. Slutsatserna är att erfarenhetslärande ger bättre effekter än kunskapsförmedling. Det räcker därmed inte att skicka personalen på kurs (rapport 3, rapport 4). Insatserna bör kombinera former för att lära sig själv, lära av andra och lära tillsammans med andra, såväl formellt som informellt i det dagliga arbetet.

Tillvaratagande av nya kompetenser

Ett flertal av rapporterna framhåller att det är viktigt att kompetensutvecklingen kopplas till det faktiska arbetet. Implementering och tillvaratagande av kompetensutvecklingsinsatser i den ordinarie verksamheten har visat sig avgörande för effekter på lång sikt (rapport 1). Organisationerna behöver ha en plan för detta redan i planeringen av olika kompetensutvecklingsinsatser (rapport 4). I rapporterna beskrivs två olika strategiska principer för tillvaratagande av nya kunskaper; implementering respektive absorbering. Implementering beskrivs i rapport 6 som "en process för spridning av kända och väl beprövade aspekter" medan absorbering handlar om organisationens "förmåga att ta till sig extern kunskap och omvandla det till nytta för sin egen organisation". Implementering beskrivs i termer av en linjär driftslogik som förutsätter att förändring kan förutses och planeras och att kunskap kan överföras på ett rationellt sätt. Absorptionskapacitet och lärande beskrivs som "ett kontinuerligt flöde mellan utvecklingsbehov i den ordinarie verksamheten och kunskapsöverföring från projektet till den ordinarie verksamheten". Till skillnad från implementeringens linjära driftslogik beskrivs absorbering utgå från en lärandelogik där lärandet sker i den praktiska tillämpningen i det ordinarie arbetet. Man kan tänka sig att organisationers absorptionskapacitet handlar om kunskapsöverföring av alla typer av kompetensutveckling, inte bara i fråga om projekt.

Leda kompetensutveckling och lärande

Ett aktivt och engagerat ledar- och chefskap som prioriterar kompetensutveckling och lärande i arbetet har visat sig vara avgörande för en framgångsrik kompetens-försörjning (rapport 4, rapport 8, rapport 9, rapport 10). Ledarskapet har visat sig ha stor betydelse för att skapa en attraktiv arbetsplats med positiv kultur och lärmiljö. Lärmiljön påverkas av såväl inre faktorer (t ex arbetsgifternas utformning, arbetsprocessen, delaktigheten, klimatet i organisationen och ledningens inställning till kompetensutvecklingen), som yttre faktorer (t ex teknikutveckling, kundkrav och marknadsposition) (rapport 10).

Det framkommer ett tydligt samband mellan aktiva och engagerade ledare och chefer och en integrerad verksamhetsstrategi som förmår ta tillvara och använda den nya kompetensen i verksamheten (rapport 10).

Stödja kompetensutveckling och lärande

Förutom vikten av ett tydligt och engagerat ledarskap och chefskap som behandlades ovan lyfts ytterligare stödresurser fram i rapporterna. I rapport 2 påtalas behovet av långsiktiga transformativa HR-tjänster som stöd i arbetet med den strategiska kompetensförsörjningen. I små och medelstora företag är tillgången till sådana HR-tjänster ofta begränsad och

företagets ledning prioriterar inte alltid HR-frågorna vilket försvårar arbetet med kompetensförsörjning som då ofta blir reaktivt snarare än proaktivt. Rapport 2 talar om HR som viktiga mediärer som kan samordna olika insatser och funktioner internt i organisationer, men även som intermediärer som kan verka som länkar mellan organisationer (mer om detta nedan), t.ex i fråga om att samordna utbildningsinsatser.

Andra funktioner som nämns som viktigt stöd är t.ex. de anställda medarbetarna, branschföreträdare, fackförbund, utbildningssamordnare, intermediärer. Sådana funktioner beskrivs som viktiga för att få en förankring och ett brett i engagemang för kompetensförsörjningsfrågor. I rapport 9 påtalas vikten av att medarbetarna är delaktiga i planeringen av de utvecklingsinsatser som görs.

Vidare nämns interna resurser som samtalsledare, cirkelledare, processledare och handledare som kan integrera resultat och lärdomar från utbildningsinsatser och projekt i den ordinarie verksamheten. Rapport 9 beskriver detta i term av att organisationen utnyttjar sitt sociala kapital i form av de kontakter, nätverk och den tillit som redan finns i verksamheten.

3.2.3 UT-fasen

Intressant nog fokuserar enbart ett fåtal projekt på UT-fasen. Här hade man kunnat förvänta sig projekt som fokuserat på tillvaratagande av kompetens i samband med att personer lämnar organisationen, vare sig det handlar om frivillig avgång, t.ex. pension eller byte av arbetsgivare, eller ofrivillig avgång i samband med uppsägning eller avsked. I rapport 2 behandlar dock frågor om omställning.

3.2.4 Samverkan MELLAN organisationer

Ett kännetecknande drag för ett flertal av de studerade rapporterna var ett fokus på kompetensförsörjning genom samverkan MELLAN organisationer. Ett flertal av rapporterna tar upp behovet av samverkan mellan organisationer för att på ett bättre och effektivare sätt kunna arbeta strategiskt med kompetensförsörjnings-frågor på olika nivåer som lokal-, regional- och nationell nivå, men även om att lära av och med varandra. Den samverkan som beskrivs och analyseras i rapporterna sker på alla dessa nivåer, men kan även gå på tvären genom att handla om samverkan inom branscher och yrken. Rapport 2 talar om att gräns-överskridande samverkan mellan organisationer kan bidra till samhälls-utvecklingen och samtidigt på en mer operativ nivå möta både organisationers och individers behov mer flexibelt och effektivt. Genom samverkan i fråga om kompetensförsörjningens olika faser i fråga om rekrytering, kompetens-utvecklingsinsatser, omställning och matchning av kompetens som kanske inte passar in i en organisation, men som efterfrågas i en annan. På så sätt kan organisationer skapa ett mervärde i och med en samordning av resurser och aktiviteter (rapport 2).

En viktig funktion för att få samverkan att lyckas är så kallade intermediärer som sammanför, samordnar och på olika sätt skapar bryggor mellan aktörer lokalt och regionalt (se ex. Rapport 1 och 2). Intermediärer har en viktig roll för att verka för olika partnerskap och allianser och att koppla ihop olika kompetensutvecklings-insatser. Det kan även handla om att använda befintlig infrastruktur och andra samhälleliga resurser som t ex kommunala lärcentra, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan som stöd i ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete.

Den viktigaste aspekten som framhålls för samverkan mellan organisationer är vad som kallas "den engagerade kedjan" eller "hållbara kedjan" som innebär en samordning av processer som behöver gå som en röd tråd mellan olika aktörer och aktiviteter. Här påtalas behovet av ett systemtänkande i form av väl fungerande strukturer, processer och kopplingar dem

emellan. Ett flertal rapporter menar att viljan och engagemanget finns i organisationer, det gäller bara att hitta former som är väl fungerande, långsiktiga och hållbara. För detta behövs ett engagerat och aktivt chefskap.

3.2.5 Projekt som stöd för strategisk kompetensförsörjning

De rapporter som har analyserats i denna studie bygger på erfarenheter från en stor mängd projekt. Den viktigaste slutsatsen som dras i rapporterna är att projekten behöver ha en tydlig koppling till den ordinarie verksamheten för att vara lyckosamma. På samma sätt som beskrivs ovan för kompetensutvecklings-insatser i den ordinarie verksamheten så behöver projektens aktiviteter och de nya kompetenser som deltagarna utvecklar i och genom dessa kunna tillämpas och absorberas i den ordinarie verksamheten. Projekt initieras ofta för att hitta nya innovativa arbetssätt och metoder som inte alltid hinns med i den ordinarie verksamheten. Svårigheten med projektverksamhet är att projekt per definition har en linjär logik med begränsade mål, bestämd tidsplan, har en egen ledning och ofta bedrivs vid sidan av den ordinarie verksamheten och ska utvärderas enligt redan uppställda kriterier. Denna projektlogik går ofta inte ihop med projektets intentioner. Rapporterna påtalar behovet av interaktiva, lärandebaserade strategier och att hitta former för hur man kan kombinera den ekonomiskt styrda verkligheten, med krav på anpassning, med den idéburna projektanken som är utvecklingsinriktad. En ytterligare aspekt som påtalas är vikten av ett aktivt projektägarskap. Det räcker inte med en engagerad projektledare utan det krävs en hel projektorganisation som känner att man äger projektet gemensamt.

3.3 Kriterier för framgångsrik strategisk kompetensförsörjning

Ovanstående kunskapsöversikt kan sammanfattas under temana Analys, planering och förankring; Ledarskap, samordning och engagemang; Lärande och kompetensutveckling, samt Uppföljning och efterarbete med hjälp av nedan-stående punktlista över de viktigaste slutsatserna:

Analys, planering och förankring

- Omvärldsbevakning (t ex nya kompetenskrav, nya inriktningar för verksamheten)
- Valet att genomföra ett projekt (eller inte) bör utgå från reella behov i den ordinarie verksamheten. Projekt bör fylla ett tydligt syfte och integreras i en sammanhållen utvecklingsidé och stöddas av en effektiv projektorganisation med koppling till den ordinarie verksamheten
- Projekt behöver relateras innehållsligt och organisatoriskt till den ordinarie verksamheten redan på planeringsstadiet så att projektets resultat och lärdomar efterfrågas och kan tillvaratas i verksamheten. Viktigt med förankring
- Utforma kompetensprofiler med utgångspunkt i organisationens behovsanalys
- Strategisk plan för att attrahera och rekrytera nya chefer och personal med utgångspunkt i en noggrann behovsanalys av nuvarande och kommande kompetensbehov
- Långsiktig strategi för kompetensförsörjning i relation till verksamhetens mål och behov (processmodell). KF-strategin behöver integreras med strategin för verksamhets- och organisationsutveckling

Ledarskap, samordning och engagemang

- Viktigt med ett tydligt ledarskap
- Viktigt med tydligt ägarskap och ledarskap i projekt

- Engagemang och efterfrågan behöver komma från och uppmuntras av både chefer och personal
- Intermediärer som sammanför och samordnar aktörer regionalt och lokalt
- Skapa bryggor och samordning mellan skola/utbildning och arbetsliv
- Brett engagemang av olika aktörer inom och mellan organisationer (arbetsgivare, anställda, HR, branschföreträdare, fackförbund, utbildningsanordnare, intermediärer m fl)
- Betydelsen av den engagerade kedjan – samordning av processer/röd tråd mellan olika aktörer och aktiviteter. Behov av väl fungerande strukturer och processer och koppling dem emellan
- Behov av långsiktiga transformativa HR-tjänster i arbetet med organisationens strategiska kompetensförsörjningsarbete
- De horisontella principerna jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering behöver integreras i kompetensförsörjningens alla delar

Lärande och kompetensutveckling

- Kompetensutveckling och lärande för personal på alla organisatoriska nivåer
- Organisatorisk efterfrågan på nya kunskaper och färdigheter i relation till faktiska problem och situationer i verksamheten
- Lärande behöver vara integrerat och tillvaratas i den ordinarie verksamheten – tydlig koppling mellan teoretisk kunskap och praktisk tillämpning
- Anpassa kompetensutveckling och lärande till verksamhetens faktiska behov och behov hos enskilda anställda. Skapa strukturer/system för att koppla samman olika insatser med en tydlig riktning mot verksamhetens mål.
- Anpassa formerna för kompetensutveckling och lärande utifrån problemens art och deltagarnas behov och förutsättningar.
- Erfarenhetsbaserat lärande snarare än kunskapsförmedling. Kombination av att lära sig själv, lära av andra och lära tillsammans med andra, såväl formellt som informellt lära
- Behov av forskning om och programsatsningar på frågor om rörlighet och tillvaratagande av kompetens i samband med att medarbetare avslutar sin anställning
- Validering för synliggörande, dokumentation och erkännande av reella kompetenser. Behöver utgå från tydliga kompetenskriterier med stöd i forskning och eventuell branschstandard

Uppföljning och efterarbete

- Viktigt med uppföljning av arbetet med KF, vare sig det involverar projekt eller sker i den ordinarie verksamheten
- Absorbering av lärdomar från projekt in i den ordinarie verksamheten snarare än implementering

4 Lärdomar och exempel från ESF-projekt

Charlotte Wikholm & Caroline Jarebrant

4.1 Metod

I uppdraget ingick studier av ESF-projekt inom programområde 1.1. Svenska ESF-rådet har tre noder och åtta regioner samt ESF Nationellt. Noder och regioner med regionkontor är följande:

- Norrnoden: *Övre Norrland* (Västerbottens och Norrbottens län), regionkontor i Luleå; *Mellersta Norrland* (Jämtlands och Västernorrlands län), regionkontor i Östersund; *Norra Mellansverige* (Gävleborgs, Dalarnas och Värmlands län), regionkontor i Gävle
- Mittnoden: *Stockholm* (Stockholms län), regionkontor i Stockholm; *Östra Mellansverige* (Örebro, Östergötland, Södermanlands, Västmanlands och Uppsala län), regionkontor i Örebro
- Sydnoden: *Småland och Öarna* (Jönköpings, Kronbergs, Kalmar och Gotlands län), regionkontor i Jönköping; *Västsverige* (Västra Götalands och Hallands län), regionkontor i Göteborg; *Sydsverige* (Skåne och Blekinge län), regionkontor i Malmö
- ESF nationellt: Utlysningar som ska ge en *nationell påverkan* och finansierar projekt där genomförandet sker lokalt, regionalt och nationellt.

Analysen av ESF-projekt inleddes enligt uppdraget med studier av utlysningar och ansökningar från två av ESFs regioner med syfte att få en inledande bild av inriktning, innehåll samt omfattning av ESF-projekt. I nästa steg genomfördes intervjuer med projektledare eller projektägare från utvalda projekt från samtliga regioner inom ESF samt ESF nationellt.

4.1.1 Studie av utlysningar och ansökningar

En sammanställning gjordes enligt uppdraget av utlysningar och ansökningar projekt (pågående programperiod, PO 1) för två regioner, Sydsverige och Östra Mellansverige.

Ansökningar lästes igenom och information sammanställdes i en tabell per region. Faktorer som fokuserades vid genomläsning av ansökan och som sammanställdes var utlysning, ansökningar, bransch, antal i målgrupp, hur de arbetat med de horisontella principerna, förväntat resultat, hur ser organisationen kring projektet ut, projektägare, vem ansvarar för resultatet, delaktighet i framtagandet av projektet, anställningsbarhet, livslångt lärande, kompetens i relation till behov, hälsa, projekttid, när planerad genomförande fas och budget samt beviljat stöd från ESF.

Dessa två tabeller redovisades sommaren 2018 för Temaplattformen Hållbart arbetsliv. Beslut togs då att fortsatt arbete med sammanställningar i tabellform för de andra regionerna ska ske inom ESFs ordinarie verksamhet.

4.1.2 Studier av utvalda ESF-projekt – baserade på intervjuer och tillgängligt material

I analysen av ESF-projekt genomfördes som steg 2 totalt 17 intervjuer under september-november 2018 med i första hand projektledare alternativt projektägare från utvalda ESF-projekt i samtliga regioner och ESF nationellt. Inför intervjuerna arbetades en strukturerad intervjuguide fram tillsammans med ESF och Forte (Temaplattformen för hållbart arbetsliv). I intervjuguiden ingår frågor kring följande teman: innehåll och målgrupp, Socialfondens tre obligatoriska horisontella principer som ska integreras i ESF-projekt, delaktighet, resultat och lärdomar.

Ett urvalskriterium för intervjuerna var: projekt under pågående programperiod 2014 - 2020, inom Programområde 1, och projekten ska vara avslutade eller ha pågått i minst två år. Urvalet baserades vidare på dialog med kontorens biträdande regionansvariga. Fokus låg på projekt inom programområde 1.1, som handlar om kompetensförsörjning och livslångt lärande med fokus på anställda.

I ESF-projekt ingår tre faser; analys- och planeringsfas, genomförandefas samt slutfas. Analys- och planeringsfas är 1 - 9 månader beroende på hur komplicerat projektet är och hur

många deltagande/samverkande organisationer osv. I utlysningen kan ESF sätta ut några begränsningar eller rekommendationer. Slutfasen är 1 - 3 månader. Projektiden brukar vara max 3 år, men den kan ändras.

Intervjuerna är inte redovisade per projekt utan på en aggregerad nivå under intervjuguidens teman samt med några i största möjliga mån oidentifierade exempel.

4.2 Intervjustudier inom programområde 1.1

4.2.1 Allmän information om studerade projekts innehåll och målgrupp

Projekten inom programområde 1.1 i socialfondsprogrammet fokuserar strategisk kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Efter en probleminventering och behovsanalys, anställda i ingående organisationer och företag genomförs olika typer av kompetensutvecklingsinsatser.

Av de studerade projekten var flera olika branscher representerade såsom industrin (tre projekt), solo- och mikroföretag i varierande branscher (två projekt), vård och omsorg (tre projekt), kommunal/offentlig verksamhet (sex projekt), kollektivanställda under omställningstid inom privat näringsliv (ett projekt), skogsnäringen (ett projekt) och rennäring (ett projekt).

Budgeten för projekten har varierat i storlek liksom andelen av budgeten som utgjorts av ESF-stöd. Medfinansieringsgraden för projekt inom programområde 1.1 är i regel 25 %, men kan även vara betydligt högre. Den totala budgeten för projekten har varierat mellan ca 3,2 - 85 MSEK och ESF-stödet mellan

ca 1,5 - 40 MSEK.

De tre projekten inom industrin riktar sig till små och medelstora företag och handlar om kompetensförsörjning, lärformer, att tänka nytt/innovationsförmåga för att bidra till tillväxt. Här har utbildningarna varit både fysiska och digitala. Företagsanpassning har skett och andra inslag är handledning och verktyglåda. Två av projekten har nått ca 20 företag vardera, medan det tredje har nått över 2300 individer.

Projekten, två stycken, för att stärka solo- och mikroföretag har fokus på att öka företagets affärsmässighet och skapa tillväxt. Solo- och mikroföretag (upp till nio årsanställda) är duktiga i "sitt hantverk" men behöver stöd till exempel inom affärsmannaskap, ledarskap och ekonomi samt övning i dialog, presentations-teknik och användning av sociala medier. I regionen för ett av de utvalda projekten är 90 % just solo- och mikroföretag. Projekten har bestått av fysiska utbildningar inom dessa områden, material för företagen att arbeta med på hemmaplan och företagsanpassade utbildningar på plats i respektive företag. Det har även förekommit gemensamma utbildningar för ägare och anställda från olika företag. Dessa två projekt har haft kontakt med varandra under projektiden.

Två av de tre projekten inom vård och omsorg är inom samma utlysning och fokuserar IT och dess användning i vårdsammanhang. Fokus har varit att öka medarbetarnas förståelse för digitala verktyg samt stärka medarbetarnas ställning på arbetsmarknaden. Tillsammans har de nått upp emot 10 000 deltagare. Projektens mål har varit att skapa vilja, kunskap och förståelse för de digitala möjligheterna inom vård och omsorg. Utbildningsinsatserna, för att stärka den digitala kompetensen hos medarbetare och chefer och därigenom öka kvaliteten för brukarna, har legat på alltifrån grund- (till exempel word, mail) till spetsnivå. Insatserna har utgjorts av såväl fysiska som digitala utbildningstillfällen. I båda projekten betonar man arbetsplatslärande. Att skapa en förbättringskultur är en annan ingrediens. Det tredje projektet har en annan inriktning – nämligen att införa en ny yrkeskategori som avlastar

undersköterskor och sjuksköterskor vissa serviceinriktade arbetsuppgifter. Utbildningen omfattade både teori och praktik och här deltog 147 medarbetare. Här handlar det således om arbetsfördelning inom vårdpersonal och med annan yrkeskategori samt organisation.

Ett av projekten inom kommunal verksamhet riktar sig till räddningstjänsten och har som mål en kunskapshöjning och attitydförändring avseende de tre horisontella principerna. Projektet medförde ett förändringsarbete med lärande i olika former. Ca 200 individer har nåtts. Det finns ytterligare ett projekt inom kommunal verksamhet direkt inriktat på de tre horisontella principerna med tonvikt på jämställdhet och minskad könssegregering. Utbildningar och material att arbeta med har givits både fysiskt och digitalt för kunskapslyft. Målgruppen var här all personal inom kommun och kommunala bolag – ca 4000 personer.

Ett tredje projekt fokuserar ett smidigare arbetssätt, bättre arbetsorganisation och ökad kunskap kring jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering. Målgrupp var kommunens samtliga anställda (ca 3200 personer). Två av projekten handlar om att välkomna fler och etablering av nyanlända. Ett av projekten riktar sig direkt till personal som arbetar med nyanlända och det andra till verksamma inom idrottsrörelsen. Tillsammans har man nått ca 1500 deltagare. Ett av de studerade projekten var tydligare än de övriga direkt inriktat på att stärka arbetssätt och öka samordning mellan olika centra som arbetar med individers inträde på arbetsmarknaden. Här nåddes ca 100 deltagare. Det som hade stor genomslagskraft var en kombination av utbildning, arbetssätt och ett omfattande och flexibelt material.

Ett av projekten riktar sig till kollektivanställda inom privat näringsliv som blivit uppsagda och befinner sig i en omställningstid. I en förstudie var fokus att identifiera luckor, på operativ nivå och systemnivå, samt bygga en infrastruktur för att kunna erbjuda behovsanpassade utbildningsinsatser och validering av kompetens. I huvudprojektet ska infrastrukturen stärkas, en ökad samverkan med olika regionala och nationella aktörer ska skapas och deltagarna ska nås av utbildningarna.

Projektet inom skogsnäringen hade som fokus att genom attitydförändring och nya arbetssätt, utifrån de horisontella principerna, stärka värdegrunden. Målen var att ta fram underlag för en verktygslåda i syfte att öka kunskap och kompetens kring jämställdhet, mångfald och likabehandling. Dessutom ingick att skriva förslag för att förbättra och komma längre i organisationen gällande dessa tre principer. Skogsnäringen domineras idag av män och ett sätt att arbeta med de horisontella principerna var att ha en jämn könsfördelning i projektgruppen samt att kvinnor och män i lika hög grad skulle nås av projektets insatser. Projektet arbetade bland annat med påverkan av medarbetarenkät och utveckling av kompetensutvecklingsmaterial i form av verktygslådan (metodutveckling) anpassad för skogsnäringen. Projektet bidrog till att en ny introduktionsutbildning innehåller områdena jämställdhet och mångfald.

Projektet riktat till rennäringen hade fokus på kompetensutveckling bland samiska företagare och samebyar, speciellt på ökad delaktighet för kvinnor inom samebyarnas verksamhet. Fokus har således varit jämställdhet, men även tillgänglighet (till exempel arbetat med att förbättra kommunikationskanaler) och icke-diskriminering.

4.2.2 Horisontella principer

Socialfonden har fyra horisontella principer; jämställdhet, tillgänglighet, icke-diskriminering och ekologisk hållbar utveckling. De tre förstnämnda är obligatoriska att integrera i ett ESF-projekt. I intervjuerna fokuserades hur integrering av dessa tre obligatoriska principer skett. Har till exempel särskilda aktiviteter genomförts, har projekten genomförts av dessa och i så fall hur.

Hur mycket de horisontella principerna genomsyrade projekten varierade stort. Från att vara integrerade och inbyggda i projektet för att vara det direkta syftet i vissa projekt, till andra projekt som tänkte på det vid upphandling av utbildare, anlita både kvinnor och män och tänka på vilka bilder som används vid utbildningar (visa både kvinnor och män, unga o gamla, olika nationaliteter). Det är relativt lätt att hitta utbildare som använder bilder på det sättet, men svårare är det att hitta utbildare som har kunskap om vad de horisontella principerna innebär på djupet. Några projekt var noga med att både kvinnor och män fick del av utbildningen och i lika grad. Ett projekt uttryckte att det i deras målgrupp inte huvudsakligen är kön eller ålder som avgör behov av utbildning utan tidigare utbildningsnivå – utbildningsnivå har en tydligare koppling till arbetsmarknaden.

En önskan är att ESF har utbildning om de horisontella principerna, bland annat för utbildarna/konsulterna i projekten. Vissa projektledare har fått nej från ESF när de har frågat om utbildning finns, andra har fått ja. Det verkar vara olika runt om i landet. En fråga här är om det finns det någon policy/riktlinje på ESF kring detta.

Något projekt har handlat om hjälp till att skriva jämställdhetsplan, i ett annat har de integrerat frågorna i de deltagande företagens affärsplaner. Flera projekt uppger att det finns stora kunskapsluckor i dessa frågor och strävat efter att öka medarbetarnas kunskaper och medvetenhet samt eget beteende vilket resulterat i attitydförändringar.

En projektledare med mycket kunskap och erfarenhet om dessa frågor uttryckte att det finns en stor kunskapsbrist i frågor kopplade till de horisontella principerna och önskar att det blir fler utlysningar inom programområde 1 om dessa frågor.

När det gäller tillgänglighet är det generellt önskvärt med språkhänsyn och lättfattligt språk, vilket flertalet projekt betonar att de tagit hänsyn till. Ett exempel på insatser här är att man utbildat anställda som ska möta deltagarna i "klarspråk" för lättfattlig kommunikation, översatt material och att man vid behov anlitat tolk.

Minoritetsgrupper missgynnas ibland av reglerna kring ESF projekten. De ramar som finns i ESF-projekten passade inte vår målgrupps verklighet, ett projekt uttryckte det som; *"Vi är runda och passar inte in i deras fyrkant"*. Flera problem uppstod bland annat att gruppens hemvistregion inte stämmer överens med ESF-regionen, vilket hindrade deltagande då deltagare från andra sidor om regiongränsen fick nej på att delta i projektet.

Vissa grupper uppfattar det som krånglig med all byråkrati och svåra ord. Vid upphandlingar kan tillgängligheten minskas då pappersexercis blir ett problem. I vissa projekt missade man utbildare med rätt kunskap på grund av formaliteter. En fråga här är om pappersexercisen kan förenklas, kan det till exempel tas fram enklare mallar från ESF.

En projektledare belyser problemet med att inkludera alla när de motstridigt från finansären fick uppmaningen att de alltid skulle skriva "kvinnor och män" istället för könsneutrala ord. Syftet för detta är att synliggöra kvinnor och kvinnors deltagande. Projektledaren förstår poängen med detta och de har också använt sig av det, men har då också stött på problemet med att sådant språkbruk. Det kan upplevas som exkluderande av de som inte känner sig tillhöra något av könen och/eller inte känner sig bekväma med att tvingas uppge kön. Till detta har det varit svårt att förhålla sig och även att få stöd av finansären i hur de ska hantera de problem, kritik och frågeställningar som uppstått.

Delaktighet

En viktig del i programområde 1.1 är delaktigheten, som i Socialfondsprogrammet 2014 - 2020 beskrivs som "Ledningens och de anställdas engagemang och delaktighet i analysen, planeringen och genomförandet av insatserna utgör en viktig förutsättning för att uppnå ett gott resultat". Delaktighet i såväl analys och planering samt genomförande av projekt är således centralt i ESF-projekt. Vid intervjuerna har det framkommit att delaktigheten varit olika djup och omfattande i de olika. Ett exempel är att inledningsvis i projekten endast fått input via enkäter till en mer omfattande delaktighet genom att genomföra pilotstudier och ta hjälp av tidigare projekt i andra regioner.

Projekten anger ibland att det var lätt att få kontakt och engagera deltagarna i inledningen, men svårare under genomförandefasen när projektet rullade på. Ett projekt involverade alla i hela kommunen i alla projektets faser. Ett gediget arbete med delaktighet väcker engagemang och positiv energi. Hela projektet byggde på delaktighet rakt igenom vilket var till stor hjälp för att uppnå projektresultatet.

Under analysfasen redovisar de flesta projekten vid intervjuerna konkreta insatser för ökad delaktighet. Det handlar här om:

- Medlemsundersökningar
- Enkäter till deltagande företag/organisationer
- Workshops med kommande deltagare, utbildare, intressenter med flera
- Branschrepresentanter för validering
- Behovsanalyser hos deltagande företag/organisationer
- Självskattnings avseende till exempel digital kompetens/vana
- Intervjuer med deltagande företag/organisationer
- Förstudier för input, förstudie finansierad av ESF för att bygga infrastruktur för huvudprojekt
- Några projekt använde lärdomar och erfarenheter från tidigare projekt eller piloter

Under genomförandefasen har delaktigheten främst berört:

- Projektgrupp, ofta genom regelbundna möten och dialoger
- Ledningsgrupper vid deltagande företag/organisationer
- Samverkansgrupper (ej projektknutna)
- Myndigheter
- Aktörer inom näringsliv och utbildning

Här lyfts även till exempel en tät kommunikation med utsedda koordinatörer ute i verksamheterna, vilka deltagit i regelbundna möten med projektledningen under hela projekttiden. Vidare har det löpande skett kommunikation med de olika utbildarna och med deltagarna i samband med utbildningstillfällen. Utifrån de synpunkter som kommer fram kan utbildningarna förändras, anpassas för respektive företag/organisation med mera. I en del fall har det funnits språkbud som haft träffar för kunskapsöverföring.

Sammanfattningsvis är intrycket att under analysfasen strävas efter bred delaktighet med kommande deltagare och andra intressenter. Under genomförandefasen tenderar

delaktigheten att minska för deltagarna och delaktigheten berör främst projekt-, ledningsgrupper samt andra aktörer.

4.2.3 Resultat i projekten

Det finns i projekten exempel på både tydligt mätbara mål (som till exempel antal deltagare, antal utbildningar, skapa en fungerande utbildnings- och validerings-funktion) och beskrivande mål som är svårare att mäta. I en del projekt finns tydliga mål som innebär att ta fram verktyg, metoder och övningar, handlings-planer, strategiska planer etcetera. Dessa mer konkreta mål som lätt går att följa upp har också uppnåtts i projekten.

I de allra flesta fall har man delvis uppnått sina först uppsatta mål. En del betonar att man satt för höga mål, som de justerat under projektets gång. Ibland har man justerat redan i analys- och planeringsfasen, ibland senare i projektet. Någon uttalar att vi skulle justerat tidigare i projektet. En del projekt anger måluppfyllelsen i form av: ökad kunskap, bättre förståelse, öppnare dialoger, bättre kommunikation, stimulerat till nätverk etcetera – exempel på kvalitativa indikatorer som kan vara svår att mäta. Andra med mål att öka företagets affärsmässighet och skapa tillväxt, vilket är ett långsiktigt mål, också det svårt att mäta vid projektslut. Något projekt lyfter att de olika uppsatta målen har varit svåra att förena.

Flera projekt lyfte problem som uppstår vid målet att sträva efter för många deltagare. Problemen ökar i projekt med en hög medfinansieringsgrad. De önskade istället att målet de angett att nå färre deltagare, men nå dem desto djupare genom till exempel coachning. Just implementering och coachning är något som ofta inte ryms inom projektet, vilket försvårar möjligheterna att omsätta kunskap till kompetens i praktiken. En ökad insats här anses medföra högre kvalitet och större effekt än att nå många som går en utbildning, vilket kräver både medel och tid.

De projekt som utgått ifrån ett tydligt och verkligt behov eller som haft konkreta mål verkar ha lyckats bättre. Exempel på detta är ett projekt som implementerade ett nytt arbetssätt i hela kommunen. Det har medfört en förbättrad arbets-organisation där arbetssättet nu är en del av vardagen och avspeglar sig i service och kvalitet till medborgarna. Denna kommun har ofta studiebesök av organisationer som är nyfikna och intresserade av deras nya arbetssätt. Ett annat exempel på detta är en organisation där det fanns en stor kunskapslucka bland medarbetarna om diskriminering och jämställdhet. Projektet har påverkat den interna arbetsmiljön och klimatet har påverkats positivt. Nu har de en medvetenhet om sitt egna agerande. Det har även skett attitydförändringar gällande etnicitet och invandring.

Ett projekt påpekade att genom att när de i projektet gjorde stora ändringar i arbetssättet så blev resultatet över förväntan och det har gett väldigt god samordning. Man har sänkt trösklarna i länet, nu känner personalen varandra och pratar med varandra på ett annat sätt. Flera projekt anger att deltagande organisationer efter genomgången projekt har haft lättare att rekrytera ny personal.

Flera projekt har fått organisationer och kommuner att samarbeta som inte gjort det tidigare vilket sågs som en lyckad kvarstående effekt med "ringar på vattnet". Dessa organisationer visste inte före projektet vad de andra gjorde och märkte att flera saker kan vi göra ihop och då nå ut bättre. Ett projekt där ett inslag är förbättrat samarbete mellan projektägaren och en myndighet leder förhoppningsvis till minskat dubbelarbete.

Det är svårt för organisationer/företag och dess anställda att avsätta tid för utbildningar. Behovsanpassade aktiviteter genomfördes i vissa projekt och genomförs utbildningarna ute på företag/organisationer så ökade närvaron. Det är viktigt att använda olika lärförmer och även

skapa nya, vilket flera projekt försökt göra. Man påpekar att många utbildningsvarianter kan krävas, både avseende innehåll och form. Det behövs även olika plattformar så att utbildning kan genomföras på olika ställen och tider, till exempel digital så att medarbetaren själv kan bestämma tiden för utbildningen. Som framgång lyftes att det anordnats utbildningar med blandat deltagande över kommungränserna, vilket gav en bra dynamik och erfarenhets-utbyte samt att de nu arbetar på samma sätt. Projekt anordnade i flera fall föreläsningar utvecklade utifrån arbetsplatsernas behov och önskemål. Man hade även utvecklat metoder, övningar och diskussionsfrågor kopplat till föreläsningar eller till de horisontella principerna som man sedan arbetade med på arbetsplats-nivå. Det lyfts i vissa projekt att deltagarna är nöjda med den utbildningsinsats som de har fått, men på grund av brist i förankringen i organisationerna finns det risk att den nya kunskapen inte omvandlas till även kompetens och inte kommer att användas i praktiken, jämför implementering och coaching som nämnts tidigare.

Att räkna antalet som deltagit i utbildningar kan ibland vara svårt, till exempel vid digitala utbildningar. Det kan här även vara svårt att veta antalet unika individer. Trots möjlighet till e-signering är administrationen krävande. Närvarorapporteringen till ESF behöver ses över och förnyas enligt i stort sett alla projekt.

Några av de projekt som ingått i samma eller likande utlysningar och liknar varandra i inriktning har vetat om varandra och har kunnat utbyta erfarenheter. När det gäller erfarenhetsutbyte betonar flera projekt vikten av att deltagande organisationer kan träffas och förhoppningsvis utgöra grund för ett nätverk efter projektets slut.

Vissa projekt är riggade så att de har påverkat strukturer trots att de är projekt inom PO 1.1. Exempel på det är ett projekt som ville få struktur i de olika bolagen. De arbetade med verksamhetsutveckling, innovationsförmåga, strategisk kompetensförsörjning och CSR (Corporate Social Responsibility) där de olika bolagen fick lära sig arbeta med dessa frågor. Här har man arbetat mycket med coaching ute på respektive företag. Frågorna integrerades i affärsplanerna och policys, dokument som revideras och på så lever arbetet kvar även efter projektiden. Arbetet har medfört ett större engagemang och bolagen har lättare att rekrytera medarbetare.

Ett annat projekt inom PO 1.1 arbetade i en förstudie med en modell för hantering av utbildning och validering samt byggde en infrastruktur för att underlätta omställningsprocessen för långvarigt arbetslösa. Det övergripande syftet är att förbättra utbildningsinsatserna för målgruppen samt valideringsmöjligheterna av deras reella kompetens. Allt för att stärka och förbättra omställningsarbetet och på ett bättre sätt kunna matcha och utbilda utifrån arbetsmarknadens behov och krav. Validering innebär bedömning, värdering och dokumentation av kompetens, som kan vara förvärvat på olika sätt. I förstudien konstaterar man bland annat att det behövs en ökad dialog mellan utbildningsanordnare och arbetsliv (för att styra mot näringslivets/företagens behov) och att både kortare och längre utbildningar krävs. Dessutom saknas en nationell koordinering av tillgänglig branschvalidering (branschen har ansvar för att kompetensområden och kompetenskrav är relevanta för aktuell yrkesroll och arbetsuppgifter). Arbetet fortsätter nu i ett huvudprojekt, där modellen utvecklas och infrastrukturen stärks och implementeras. Modellen innebär bland annat en förstärkning av möjligheter för kompletterande utbildningsinsatser samt validering för att deltagarna snabbare ska kunna matchas gentemot arbetsgivarnas behov. Projektet och det fortsatta arbetet kräver samverkan mellan olika regionala och nationella aktörer i samhälle och näringsliv, såsom myndigheter, branschvisa valideringsorganisationer och utbildningsaktörer. Det övergripande målet med projektet är att stärka individens möjligheter till ett nytt arbete samt att stärka omställningsorganisationens infrastruktur för att möjliggöra utbildnings- och valideringsinsatser.

Ett projekt införde en ny yrkeskategori inom vården. Detta med målet att ge avlastning för sjuksköterskor och undersköterskor samt bättre service till patienten. Målet har uppnåtts, integrerats i ordinarie verksamhet och har medfört att fler fått chansen att få en inblick i vården och förhoppningsvis söker sig dit. Att så har skett visas genom att flera av de som arbetat i den nya yrkesrollen läser vidare till sjuksköterska och läkare. Den nya yrkesgruppen kan på så sätt vara ett sätt att rekrytera mer framtida arbetskraft till vården. En framgångsfaktor som nämns för att fortsättningsvis lyckas med dessa typer av projekt är att det krävs tydliga direktiv från vårdens ledning, styrgrupp och hela vägen från högsta ledning till enhetschefsnivå. Det är också viktigt att förändringen som ska genomföras är förankrad i den verksamhet som ska ta emot resultatet, således behöver även vårdpersonalen i detta fall få en tydlig bild över vad projektet innebär. Förändring är en resa som tar tid och kan skapa farhågor på olika sätt bland medarbetarna, men detta får man arbeta med genom att öka "vi-känslan" och visa att alla behövs även med framtida arbetssätt.

Ett lyckat projekt som utgick från ett verkligt behov är en kommun som införde "agilt arbetssätt" i hela kommunen. I samband med omorganisationen av både kommunens politiska organisation och av tjänsteorganisationen, utvecklades idéerna om ett agilt förhållnings- och arbetssätt. Det stod klart att kompetens-utveckling för både chefer och medarbetare var en förutsättning för att förändringen skulle leda fram till målet, det vill säga ökad demokrati och medborgarfokus. Begreppet "agilt förhållnings- och arbetssätt" är relativt nytt inom kommunal verksamhet. Det karaktäriseras av flexibilitet, snabbhet, helhetsperspektiv och en förmåga att lätt kunna anpassa sig till nya förhållanden. Det innebär också att arbeta "utifrån och in", och låta medborgarnas behov styra organisationens arbete. Att ha denna förmåga och kunna anpassa sig till nya förhållanden är något som många organisationer, i både den offentliga och den privata sektorn, behöver för att möta utmaningar från medborgare, brukare och kunder. Kommundirektören gav projektet högsta prioritet och styrgruppen utgjordes av kommunens sju högsta chefer. Projektgruppen själva hade ett "agilt arbetssätt" och hade tillgång till olika kompetenser och det fanns en grundläggande tillit.

Hela projektet har byggt på delaktighet, vilket har hjälpt dem att hitta det "agila arbetssättet" och implementeringen har kunnat ske samtidigt. Inledningsvis genomfördes 115 analys-workshoppar med alla anställda, både ledningsgrupper och medarbetare. Syftet var att identifiera vad som behövde göras för att det agila förhållnings- och arbetssättet skulle landa fullt ut inom hela organisationen. 4200 förslag identifierades. Då variationen på förslagen var mycket stor stod det klart att det behövdes ett gemensamt kompetensutvecklingspaket för alla, i syfte att skapa en gemensam förståelse för det nya arbetssättet. Fyra olika teman formades: 1. Förändringskunskap (Nödväntigt börja där), 2. Agilt förhållningssätt (aktivt lyssnande, kommunikation mm), 3. Agilt arbetssätt (helhetssyn, få det att hända, göra och visa, värdegrund) och 4. Horisontella principer. Ett tema fokuserades per kvartal.

Under Analys- och planeringsfasen, framkom att cheferna behövde arbeta med sina respektive grupper för att det agila förhållnings- och arbetssättet skulle bli en del i vardagen. Med ca 120 olika personalgrupper var den mest effektiva hanteringen att engagera cheferna i detta arbete med hjälp av ett "train-the-trainer"-tankesätt. I projektets chefsaktiviteter blandades chefer från olika verksamheter. Detta har skapat nya kontaktytor som tidigare inte funnits. Till exempel har informella nätverksgrupper bildats och man har träffats efter utbildningar i syfte att stärka samarbetet.

Den viktigaste framgångsfaktorn i projektet var att både deltagandet i analysarbetet och i aktiviteterna i genomförandefasen har varit både uttalat prioriterat och obligatoriskt uttryckt från kommunledningen. Utrymme har därför säkrats på ett effektivt sätt. Resultatet av insatserna som genomförts är mycket positiva och projektmålen har uppfyllts: en ökad

kunskap och användning av det "agila arbetssättet", att man i högre grad anser att kommunen präglas av ett "agilt förhållningssätt" samt att kunskapen om de horisontella principerna har ökat. Ytterligare positiva resultat är prisad kundtjänst, friska medarbetare, dubbelt antal sökande vid rekrytering samt att de anställer fler med utländsk bakgrund.

4.2.4 Ägare och förvaltare av slutresultatet av projekten

När det gäller vem som äger och ska förvalta resultatet från ett projekt varierar svaren från vid intervjuerna, alltifrån väldigt tydligt ägarskap och förvaltning till ett frågetecken. Någon svarade till exempel "Ja, det är frågan". Exempel på ägare av resultaten är: projektägaren, förvaltningar, kommuner, deltagande företag/organisationer eller nätverk av företag/organisationer ansvarar själv för fortlevnaden, Vissa projekt har implementerat resultatet i den ordinarie verksamheten hos projektägare alternativt deltagande organisationer. Andra projekt svarade att material finns på webben eller att de utbildare man använt sig av har lärt sig en hel del och för det vidare i andra sammanhang.

En fråga som är besläktad med ägarskapet är hur verksamheterna tar hand om den kunskapshöjning som medarbetarna får via sitt deltagande i utbildningar eller andra insatser. Det kan saknas planer om hur kunskap omvandlas till kompetens det vill säga kunskapshöjning + användning = kompetensökning.

4.2.5 Lärdomar och erfarenheter

Vid intervjuerna har en hel del lärdomar och erfarenheter lyfts, där en del har varit återkommande. En övergripande kommentar var: "ESF-projekt ger legitimitet." Innebörden tolkas som att ett ESF-projekt underlättar att få till stånd ett förändringsarbete, speciellt när många olika aktörer är inblandade.

Flera av projekten lyfter att det är svårt att få företagsledning och anställda att avsätta tid för utbildningar. Speciellt nu under högkonjunktur behövs de anställda i produktionen. Detta gäller såväl de minsta som de lite större företagen. Det är betydligt lättare att få dem att avsätta tid om man genomför utbildningen på plats i respektive företag. Företagsanpassade och skraddarsydda utbildningar fungerar bäst – men det tar tid och kan bli arbetsamt både avseende framtagning och genomförande. Ett projekt lyfter att man lärt sig förstå företagets resonemang.

Fleråttal projekt har använt sig av lärande i olika former vilket lyfts som ett klart behov – vi lär oss på olika sätt. Det har nämnts att olika utbildningsvarianter kan behövas avseende innehåll och form, vilket kräver beslutsprocesser ibland i flera organisationer. Det behövs vid utbildningsplanering och genomförande också en ökad dialog mellan utbildningsleverantörer och arbetsliv. Utbildningen som ges ska utgöra ett behov i näringsliv/offentlig verksamhet och individen ska få en stärkt position på arbetsmarknaden. Något projekt lyfter att ledarskapsutbildning kräver mycket tid och att samma grupp behöver träffas flera gånger, som kan förstås utifrån att denna typ av utbildning inte endast kan ske genom "katederundervisning" och enstaka övningar utan kräver insatser och erfarenhetsutbyte på annat sätt.

Att mer förankring krävs återkommer både före och under projektet. Speciellt viktig är förankring på högsta nivå redan i ansökningsfasen, men förankringen bör finnas i varje led/chefsnivå. Det är viktigt med direktiv från högsta ledningen ner till första linjens chef. Den verksamhet som ska ta emot resultatet/förändringen behöver få en tydlig beskrivning över vad projektet innebär. Förankring kan även behöva göras i tidigt skede på politisk nivå. Under projektet bör det finnas en kommunikationsplan för kontinuerlig informationsspridning från styrgruppen och ner i alla led. En projektledare lyfte problematiken att skicka in en ansökan

utan tillräckligt förankrat politiskt vilket gav bakslag och var en fallgrop. Nu löste det sig i detta fall, men projektet hängde löst ett tag, det fick bli omtag och de förlorade tid.

Det är alltid en utmaning att driva ett förändringsarbete. Att det drivs i projektform är ytterligare en utmaning, därför måste det kopplas till ordinarie verksamhet från allra första början, redan i ansökningsfasen. Det blir ofta olika resultat i organisationerna, där ledning och kultur betyder mycket för utfallet. I några projekt lyfter man att det funnits otillräckligt med tid för implementering och coachning. Coachning är något som företag behöver och anses värdefullt av flertalet. När det gäller projekt som handlar om digitalisering lyfts att man skulle haft mer samverkan med IT-organisationer, de som arbetar med IT bör bli bättre på att utbilda och delge kunskaper, vilket bör stimuleras.

Ansökningsarbetet tar tid och man behöver vara tydlig i ansökan – vem gör vad, på vilken nivå och hur lång tid tar det. Att driva ett ESF-projekt kräver resurser och struktur, bland annat krävs en god struktur för de dokumentation som behövs. Styrgruppen för projektet måste förstå sin roll och också ha beslutsmandat. När det gäller uppföljning så bör den göras av projektteamet med hela företaget.

Vikten av kommunikation och olika kommunikationskanaler beroende på målgrupp för projektet är något som lyfts vid intervjuerna. Vidare bör medel och mer tid för att skapa nätverk avsättas i projekten - deltagande organisationer lär sig av varandra.

4.2.6 Framgångsfaktorer

Framgångsfaktorer i projekten har varit av olika karaktär. Några exempel:

- Konkreta och tydliga mål. Leder projektet på rätt väg och underlättar att mäta och beskriva måluppfyllelsen.
- För att lyckas med projektet var det viktigt att det prioriterades på högsta nivå i organisationen för att få legitimitet. Det räcker inte att träffa högsta ledningen vid inledningen av ett projekt utan dialogen måste fortgå under projektets gång.
- En projektgrupp med ett smidigt arbetssätt (rutiner etcetera) med effektiva informationsflöden inom projektet.
- Projektledaren var tillgänglig för samtal. Viktigt speciellt i inledningen av ett projekt. Måste kunna ta emot spontana samtal och fånga upp viktiga signaler som eventuellt kräver åtgärder.
- Projektets tillgång till olika kompetenser, till exempel hos projekt-medarbetarna, utbildare, experter.
- Att ha en lång genomförandefas för att kunna genomföra alla aktiviteter och eventuellt planera om.
- Bra samarbete med ESFs samordnare. Till exempel att få råd och stöd vid eventuella frågor och svårigheter.
- Styrkan i utbildningskonceptets bredd med olika typer av utbildningar, där deltagarna kunde lägga upp aktiviteterna utifrån sina förutsättningar. Utbildningar från basnivå till spetsnivå.
- Korta återkommande kompetensutvecklingsinsatser ger bättre lärande och ökat deltagande.

4.2.7 Utmaningar och hinder

Utmaningar och hinder har rört såväl projektets genomförande som administrativa områden. Här kan nämnas svårigheten att få företag och anställda att prioritera tid för utbildning. I små företag har VD hand om allt, saknar till exempel HR-funktion. Ledaren blir upptagen av annat och det är svårt att bedriva något förändringsarbete. Ytterligare svårigheter för projektägare och företag är att de ibland måste ligga ute med medel för sex – åtta månader i förväg och kunna ange om de kan gå en viss utbildning om kanske ett år.

Det behövs framförhållning för att kunna driva och genomföra ett projekt. Projektledare bör vara utsedda flera månader före projektstart för att projektet inte ska tappa värdefull tid i inledningen. Vidare är det inte optimalt med utlysning i juni där ansökan ska in i september, vilket har hänt.

Upphandling kan utgöra en utmaning för projektägaren, detta lyfts bland annat avseende utvärderare. Några projekt nämner att de själva fått ordna utvärderare. Dessutom nämner ett projekt att de hade för låg budget för utvärderingen, vilket medförde att ingen ESF-utvärderare ville ta uppdraget. En synpunkt är att ESF borde göra utvärderingarna och inte som nu spritt på olika utvärderare. Vidare önskas ett tydligare processtöd tidigare i projekten.

De utlysningar som förekommer kan ibland vara begränsande, behoven kan finnas inom något annat område. Ett hinder i ansökningsprocessen är vidare att man redan då måste veta vilka företag/organisationer som ska delta.

Några projekt efterlyser mer bindande avtal med företag/organisationer, lätt att få engagemang i början men sen kan det "svalna" och bli svårare. Företag bör vidare kunna gå in och ut ur projekt under projektperioden. Någon ser gärna längre projektperioder. I ett av projekten understryks kommunernas långa processer för förankring och beslutsfattande, vilket påverkar genomförandet.

Det är mycket administration i projekten, vilket tar stor del av projektledarens tid. Bland annat den närvarorapportering och tidsrapportering som ska göras. Mer digital redovisning önskas för att underlätta och minska kostnaden (tas från skattemedel). Från en projektledare *"Rapporteringssystemet hos ESF – ej hållbart, ej möjligt att arbeta med. Ändrar man till exempel en sak kan alla andra ändringar försvinna."* Det lyfts även att ESF:s projektrum inte fungerar utan behöver utvecklas. *"Varför är analysfasens tid 4 månader?"*

Att målgruppen utgör en minoritet kan medföra hinder, till exempel; att man arbetar i familje-/släktföretag där det formellt inte finns några anställda (kan då inte ta del av ESF-medel), att minoriteten är spridd över flera regioner, att företagen ofta är små och inte vana att exempelvis anlitas via upphandling.

Flera projekt lyfte att det är en gigantisk utmaning att genomföra organisations-förändring eller andra förändringar i projektform i en redan befintlig organisation. För att förändringen med till exempel ändrade arbetsmetoder ska kunna implementeras och förändra ordinarie verksamhet efter projektslut krävs ett gediget strategiskt arbete och planering redan från projektstart. Det ställer stora krav på organisationen och att alla som deltar är engagerade samt har en vilja att gå in i förändringen.

5 Diskussion och slutsatser samt råd inför kommande utlysningar

Charlotte Wikholm, Caroline Jarebrant & Gun Sparrhoff

5.1 Diskussion och slutsatser

Diskussion och slutsatser av de studerade ESF-projekten kan kopplas till avsnitt 3.3 "Sammanfattning - Kriterier för framgångsrik kompetensförsörjning".

Analys, lärande och kompetensutveckling

Att projekt bör utgå från reella behov i den ordinarie verksamheten lyfts i forskningen och betonas av flertalet studerade ESF-projekt. Att undersöka organisationernas behov ska inte underskattas, utan bör ges tid och göras på olika sätt. Enkäter kanske inte räcker och flera projekt har undersökt behoven på olika sätt, bland annat genom intervjuer med chefer, genomfört pilotstudier, tagit vara på erfarenheter från tidigare liknande projekt även utanför sin egen region.

Vid intervjuerna betonas att en bra behovsanalys bidrar till att underlätta genomförandet och framför allt möjligheten att föra in och integrera resultaten i ordinarie verksamhet, omvandla kunskapsökningen till kompetens (praktisk tillämpning) och skapa en förbättringskultur i organisationerna. Behovsanalysen bör med fördel baseras både på organisationens behov och efterfrågan på kompetens, men även de enskilda anställdas behov och förutsättningar för att uppfylla organisationens behov och verksamhetens mål. Några av de intervjuade betonar att man redan innan ansökan skrivs bör ha genomfört någon form av behovsanalys. Flera lyckade projekt utgår från behov som framkommit i förstudier, vilket belyser vikten av förarbete.

Forskningen ger vid hand att formerna för kompetensutveckling och lärande måste anpassas till de problem som ska lösas samt medarbetarnas behov och förutsättningar. Flera av projekten betonar här vikten av en grundlig behovsanalys som bland annat ger indikationer på vilken nivå (till exempel avseende IT-kunskap) utbildningarna ska ligga samt även vilka lärförmer som är lämpliga. I de studerade projekten ges exempel på olika former av lärande; fysiskt "lärarledda" utbildningar, digitala utbildningar (även om det inte rör IT-kunskap), seminarier/ föreläsningar med "namnkunniga" experter inom någon av de horisontella principerna, metodutvecklingsmaterial/verktyglådor som organisationerna själva kan arbeta med samt skraddarsydda och organisationsanpassade utbildningar. Några projekt betonar att fokus är arbetsplatslärande, vilket bör öka sannolikheten för att den nyvunna kompetensen tas tillvara i organisationen. Enligt forskningen, se sammanställningen under avsnitt 3.3, är det fördelaktigt att använda olika lärförmer beroende på områdets art och att vi människor lär oss på olika sätt. Att kompetensutveckling är komplicerat på flera olika plan är tydligt och det kan vara förvånande för projekten att det krävs så många olika varianter både avseende innehåll och form.

Ledarskap, förankring, samordning och engagemang

Vid flertalet intervjuer betonas vikten av ledningens engagemang, från högsta ledningen ner till första linjens chef. Ledningen visar vägen och skapar engagemang hos medarbetarna. För att uppnå detta krävs en tydlig förankring redan innan projektstart samt under hela projektets gång. Förankringen i organisationens alla led har visat sig ha stor betydelse för hur projektets resultat fortlever och utvecklas efter projekttiden. I en hel del projekt är det nämligen de deltagande organisationerna som äger och ska förvalta resultatet efter projektslut. Ägarskapet och förvaltningen av resultatet är något som borde definieras redan i ansökningsfasen eller

senast i analys- och planeringsfasen. Vikten av ledningens betydelse avseende tydlighet och förankring i hela organisationen är också några av faktorerna som lyfts för framgång i forskningen.

Delaktighet hör ihop med förankringen av projekten. Redan i utlysningen och senare i projekten behöver det ges en tydlig bild av att det är ett utvecklingsarbete som genomförs gemensamt med allas bidrag. Kompetensutvecklingen och förändringsarbetet handlar inte enbart om att skicka medarbetare på utbildning. I de projekt där detta varit tydligt så upplevs det inte lika svårt att få loss medarbetarna för utbildningsinsatser. Projekten bör betona, förankra och följa upp än tydligare att "vi genomför ett förändringsarbete, inte en utbildningsinsats". Där förankringen är bristfällig är det inte ovanligt att det som lever kvar efter projektet är att "folk fick gå på kurs". Frågar man deltagarna så är de nöjda men risken är stor att den nya kunskapen inte används i praktiken.

Att tydligt redan i ansökningsfasen identifiera ägaren till resultatet av projektet som kan förvalta och sprida vidare efter projektets slut är centralt för att undvika att projektet blir ett "tomtebluss" i verksamheten. En tydlig ägare påverkar troligen även måluppfyllelsen positivt eftersom det är en del av definitionen av hur resultatet ska paketeras etcetera.

Flera projekt har påtalat att det är arbetsamt att driva ESF-projekt. Det kräver mycket tid och resurser samt en god stödstruktur bland annat i projektledarens egen organisation. Ibland kan man känna sig ensam som projektledare och önskemål om att vara två som delar på projektledarskapet med olika ansvar kan övervägas eller att de borde haft delprojektledare så att de hade kunnat göra mer i projekten – det minskar sårbarheten och "bollplank" finns nära tillhands. Eventuellt så fungerar det i praktiken idag redan så i de större projekten.

De horisontella principerna

De horisontella principerna har hanterats olika i de studerade ESF-projekten som tidigare nämnts från att ha varit direkt i fokus i projekten till att ha ingått som delar. Några har haft specifika aktiviteter speciellt kring jämställdhet och icke-diskriminering. Tillgänglighet har handlat om språk, val av lokal etcetera. Att de horisontella principerna behöver integreras i kompetensförsörjningens alla delar kan vara svårt men bör vara målet i ESF-projekten. En tydligare uppföljning av hur principerna hanteras för att nyttja idéer och erfarenheter skulle troligen vara av värde för att öka möjligheterna för att uppfylla ett sådant integrationsmål. Från projektens håll uttrycks önskemål att ESF erbjuder utbildningar om de horisontella principerna för utbildare, projektledare med flera. I ESF-rapporteringen ska det uppges om utbildningsdeltagare är man eller kvinna. Flera deltagare har uppgett att de inte känner sig inkluderade i den uppdelningen och projektledare har fått frågan varför denna snäva indelning görs.

Projektägarens organisation

De projekt som ägs och drivs av organisationer som är vana vid att driva projekt av olika slag har bättre förutsättningar för att få ett resultatmässigt lyckat ESF-projekt. De har medarbetare som kan axla rollen som projektledare eller möjlighet att rekrytera. Möjligheter att få stöd och hjälp finns inom organisationen och strukturer för genomförandet kan byggas. Man har vidare lättare att förutse den administration som kan krävas. Dessa projekt visar på en ökad tydlighet avseende till exempel mål, ägarskap och varaktighet efter projektet samt spridningsvägar.

5.2 Slutsatser från forskningsfronten

Med utgångspunkt i de teorier och forskning som redovisats och de resultat som framkommit i denna studie går det att dra ett antal slutsatser som kan skickas med som råd inför kommande programutlysningar i fråga om strategisk kompetensförsörjning:

- Resultatet av genomgången av de tio rapporterna i kapitel 3 speglar till stor del de teorier och den forskning och de teorier som togs upp i kapitel 2, vilket gör att det finns anledning att dra slutsatsen att de organisationer som fått möjlighet att bedriva projekt har en tämligen god kunskap om kompetensförsörjningsfrågor. Denna bild får stöd i de intervjuer som genomförts (se kapitel 4).
- Ett område som dock har visat sig ha en svag anknytning i såväl forskningen som i organisationernas verksamhet och i projekten är organisatoriska kompetensfrågor kopplade till rörlighet, omställning och tillvaratagande av kompetens när medarbetare lämnar organisationen (UT-fasen). Vi vill därför göra ett medskick till såväl forskningsfinansiärer som planeringen inför kommande programutlysningar att lyfta denna strategiska fråga.
- Frågan om vad som utmärker framgångsrika programsatsningar i fråga om organisationers strategiska kompetensförsörjning är ett tämligen utforskat område. Ett sätt att få en djupare och mer komplex förståelse för detta skulle kunna vara utlysningar av fler följeforskningsprojekt, t ex i form av partnersamverkan mellan organisationer och ESF.
- De horisontella principerna finns med mer eller mindre i många av de projekt som bedrivs genom ESF, men kunskapen brister ofta i fråga om vad de egentligen innebär och hur man aktivt kan arbeta med att integrera dem i projekt och i den ordinarie verksamhetens kompetensförsörjnings-arbete. Detta är något som behöver utforskas ytterligare.

5.3 Råd inför kommande utlysningar

Vid intervjuerna avseende de utvalda intervjuerna har det framkommit en del synpunkter som har bäring på utlysningar, ESFs arbetssätt och rapporterings-system.

Utllysningar och ansökningar

Utllysningar upplevs generellt ibland begränsande, behoven hos företagen är ofta något annat än utlysningen. Detta medför att projekten inte gynnar företagets behov och deras utveckling, dessutom påverkar en för stark styrning av inriktning troligen resultatet av projektet negativt. ESF behöver se över processen för sitt förarbete och förankring inför utlysningar för att tydligare kunna möta organisationers behov, givetvis inom ramen för ESFs riktlinjer. Centralt i ESF projekten är att det uppstår ett förändringsarbete som fortlever efter projektavslut. Detta mål uppfylls inte om projektet enbart består av utbildnings-insatser. Därför bör ESF i alla sina utlysningar vara tydlig med detta budskap och vid granskning av ansökningar särskilt beakta att de som ansöker planerar genomföra bredare ansatser än enbart utbildningar i kommande projektet.

Många projekt lyfter vikten av informationsspridning och kommunikationsplan, tydliggörande av detta borde ingå som ett krav redan i ansökan och möjlighet att få stöd från ESF för att utforma en kommunikationsplan. Detta är en viktig framgångsfaktor för förankringen av projektet.

Att behöva namnge företag/organisationer redan i ansökan är ett hinder för projektägarna. Det har vidare framkommit att vissa företag som visat intresse av att delta i projektet efter start fått nej på grund av att detta inte blivit godkänt av ESF. Några tyckte att ESF ska ha som krav att för att få igenom projektansökan ska man kunna visa upp hur de arbetat med förankringen av kommande projekt och hur det arbetet ska fortgå under projektiden samt vem ska äga

resultatet efter projektiden. Ett mer bindande avtal med de deltagande organisationerna önskas.

Det har lyfts att ambitionen att nå många deltagare borde nedprioriteras som resultatmål och effekten av det man uppnår värderas högre. Man skulle med färre deltagare, kunna nå djupare i organisationerna och få en mer kvarstående effekt. De organisationer som lyckas kan bli ambassadörer och visa att det går att utvecklas och arbeta med rätt saker även om man är en liten organisation.

Flera projektledare önskar längre projektperioder på grund av att förändrings-arbete tar tid och när de precis kommit igång och fått upp farten i projektet då är det slut. Även om projektperioderna blir längre kan respektive företags/ organisations deltagande begränsas i tid, de ska även kunna gå in och ur projekten under projektperioden.

Samordnarnas arbete

ESF-rådets samordnare verkar arbeta på olika sätt och de intervjuade projekt-ledarna har olika erfarenheter både från nutid och sen tidigare. De kan få olika svar beroende på vilken samordnare som tillfrågas, även om det är i samma region. En projektledare tog upp att det som var godkänd rapportering av delrapporter och resultat i förra projektet med annan samordnare får nu inte godkänt trots att de rapporterar på samma sätt. ESF borde förtydliga hur rapportering ska ske så att alla projekt får samma entydiga svar.

Upplevelsen bland intervjudeltagarna är att vissa samordnare vågar ge projektledare råd och ta beslut medan andra inte vill eller kan. Detta resulterar i att projektledaren i många fall inte får någon hjälp med hur de kan lösa vissa situationer som uppstår.

När det gäller utbildning i de horisontella principerna av "utbildarna/konsulter" som upphandlas bör det undersökas former för detta, då det efterfrågas av projekten, men nekas. Här behöver ESF utforma tydliga riktlinjer så att samordnarna ger samma besked till projekten.

Utvärdering

Processutvärderare upplever många som något bra och att det underlättar arbetet i projektet. En projektledare uttryckte: *"Men det stämmer inte överens med analys- och planeringsfasen som skulle vara klar på 4 månader och sen ska processen utvärderas". Det står emot varandra. Allt ska ju egentligen vara förhandlat och klart inom 4 månader. Det går ju emot processtänkandet".* Systemet bör ses över och det behöver betonas att analys- och planeringsfasen kan variera i tid ibland annat utlysningar och kommunikation med projekten. Det önskas från flera håll att tydliga rutiner kring utvärderingen behövs till exempel avseende; att tillräckliga medel är avsatta för utvärderingen i projekt-budgeten, processen vid upphandling, att utvärderingarna blir jämförbara med varandra. Flera intervjuade påtalade att ESF borde hålla i utvärderingarna själva för att få dem mer likvärdiga och jämförbart med andra projekt runt om i landet. Då blir möjligt att dela lärdomar och erfarenheter mer och bättre inom och över regiongränserna.

Intervjuerna som genomfördes i detta projekt var mycket uppskattade och de önskade mer samordning från ESFs håll. Det kom även önskemål om att ESF gör effektutvärderingar. ESF borde göra uppföljning och intervjuer flera år efter ett genomfört projekt och studera om det har blivit några långsiktiga kvarstående effekter efter projektslut.

Administration

Många lyfte att administrationen i ESF-projekten är mycket betungande och tidskrävande. Redan innan ansökan är klar borde de sökande få vetskap om att administrationen är tidskrävande så de avsätter tid och resurser för detta. När det gäller rapportering lyftes att

rutiner för hur det ske har varierat över tid och till och med samordnare inom samma region kan ge olika besked, vilket försvårar för projekten.

Det finns en önskan från i stort sett alla är att det blir digital tidsredovisning och närvaro-rapportering från utbildningarna, och inte som nu i pappersform. Mycket tid i projekten går nu åt till administration istället för att genomföra de olika aktiviteterna i projekten. Många projekt hade i förtid underskattat hur mycket tid som krävdes för administrationen.

Ett projekt hade i ansökan avsatt medel för att upprätta ett ESF-anpassat bokningssystem som underlättade administrationen mycket. De kunde ha 4 - 5 mindre tjänster i projektet med hjälp av detta bokningssystem. ESF borde ta fram och sprida ett liknande bokningssystem för att underlätta för alla projekt. Projektet som tagit fram bokningssystemet hade på en enkel hemsida en flik med efterfrågade utbildningar, vilket underlättade och det blev mycket tydligt om det fanns tillräckligt med intresse för en utbildning.

Vidare fungerade inte ESFs projektrum för vissa och flera uttryckte att det borde förbättras. En viktig pusselbit, eftersom det lyftes flera gånger, som borde åtgärdas för att underlätta administrationen.

Medfinansiering och binda sig för aktiviteter i förtid

Flera uttryckte att det är svårt med medfinansiering. För många företag är det vidare svårt att kunna binda sig för att delta i specifika utbildningar till exempel ett år i förtid. Med höga krav på medfinansiering ökar behovet av ett högt deltagarantal i utbildningsinsatserna, vilket riskerar att försämra kvaliteten i utbildningarna.

REFERENSER

- Antonacopoulou, E. P., & Güttel, W. H. (2010). Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate. *Society and Business Review*, 5(1), 22-47.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn-Mills, D. & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Bennich, M. (2012). *Kompetens och kompetensutveckling i omsorgsarbete: Synen på kompetens och lärande – i spänningsfältet mellan samhällliga förutsättningar och organisatoriska villkor*. Dissertation. Linköping Studies in Arts and Science. No. 563 & Linköping Studies in Behavioural Science No. 169. Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap och lärande.
- Billett, S. (2004). Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, 16(6), 312-324.
- Bratton, J. & Gold, J. (2017). *Human Resource Management. Theory and Practice*. London: Palgrave.
- Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Callahan, M., Cervantes, C. & Loomis, M. (2011). Informal Learning. *WIREs Cognitive Science*, 2(6), s. 646-655.
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New strategic role for HR: leading the employer-branding process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182-192.
- Coetzer, A., Kock, H. och Wallo, A. (2017). Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning. *Human Resource Development Review*, 16(2), s. 111-134.
- Damm, M., & Tengblad, S. (2000). Personalarbetets omvandlingar i Sverige - Ett historiskt perspektiv. I: O. Bergström & M. Sandoff, (Red). *Handla med människor: perspektiv på human resource management*.
- Danermark, B., Ekström, M. & Karlsson, J.C. (2018). *Att förklara samhället*. (Tredje upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Ekenberg, S. Ellström, P.-E., Kapteijn, A., Parding, K., Svensson, L. & Stenberg, M. (2011). *Att kompetensutveckla sig ur en kris*. Rapport från A&A. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Ellström, P.-E. (2001). Integrating Learning and Work: Problems and Prospects. *Human resource Development Quarterly*, 12, 4, s. 421-435.
- Ellström, P.-E. (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: H. Kock (2010), *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*, s.21-48. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P.-E & Kock, H. (2008). Competence development in the workplace: Concepts strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5–20.
- Eraut, M. (1998). Concepts of competence. *Journal of Interprofessional Care*, 12(2), 127-139.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), s. 247-273.
- Evans, K., Hodkinson, P., Rainbird, H., & Unwin, L. (2006). *Improving Workplace Learning*. London: Routledge.

- Fuller, A. & Unwin, L. (2011). Workplace Learning in the Organization. In: M. Malloch, L. Cairns, K. Evans, and B.N. O'Connor (Eds.) s. 46-59. *The Sage Handbook of Workplace Learning*. London: Sage.
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102-121.
- Glazier, B. (1999). *Employability: concepts and policies*. Berlin: European Commission, Employment and Social Affairs.
- Goldstein, I. L. & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations. Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Halvorsen, R. & Hvinden, B. (2014). Nordic reforms to improve the labour market participation of vulnerable youth: an effective new approach? *International Social Security Review*, 67(2), 29-47.
- Harlin, E-M. & Sandberg, F. (2016). Om erkännande och anställningsbarhet, I G. Sparrhoff & A. Fejes *Anställningsbarhet: perspektiv från utbildning och arbetsliv*, 2:a rev. Upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hughes, C., & Gosney, M. W. (2016). *Bridging the scholar-practitioner gap in human resources development*. Hershey: Business Science Reference, IGI, Global.
- Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete (IMS) (2009). *Personalutbildning i äldreomsorg: blir den till nytta för de äldre? Utvärdering av Kompetensstegen*. Artikel nr 2009-126-179. Stockholm: IMS.
- Kirkpatrick, D., L. (1976). Evaluation of Training. I: R. L. Craig ed., *Training and Development Handbook*, s. 1-27. New York: McGraw-Hill.
- Kock, H. (2007). The team as a learning strategy: Three cases of team-based production in the Swedish manufacturing industry. *Journal of Workplace Learning*, 19(8), 480-496.
- Kock, H. (red.) (2010). *Arbetsplatslärande: Att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Kock, H., & Ellström, P-E. (2011). Formal and Integrated Strategies for Competence Development in SMEs. *Journal of European Industrial Training*, 35(1), s. 71-88.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. 2 uppl. Stockholm: Natur och Kultur.
- Ljungzell, M. (2013). *Uppdrag kompetensförsörjning: rollen som intermediär*. SPeL-rapport nr 10. Örebro: APeL Forskning och utveckling.
- Löfgren Martinsson, M. (2008). *Högre utbildning och arbete med personal- och arbetslivsfrågor – om professionalisering och utveckling av anställningsbarhet*. Lund: Pedagogiska institutionen, Lunds universitet.
- McQuaid, R.W. & Lindsay, C. (2005). The concept of Employability, *Urban Studies*, 42(2), 197-219.
- Mintzberg, H. (1998). The Strategy Concept. Five Ps for Strategy. I H. Mintzberg, J. B. Quinn & S. Ghoshal (red.), *The Strategy Process*. Oxford: Prentice Hall.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönqvist, D., & Davidson, B. (2018). *Human Resource Development: att utveckla individer, grupper och organisationer*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

- Ruona, W.E.A. & Gibson, S.K. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49-66.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychologic Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Seing, I. (2016). Arbetsförmåga, anställningsbarhet och omställning i sjukförsäkringen, I G. Sparrhoff & A. Fejes *Anställningsbarhet: perspektiv från utbildning och arbetsliv*, 2:a rev. Upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Skorstad, E. (2011). *Rätt person på rätt plats: psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Sparrhoff, G. (2016). Anställningsbarhet: ett tecken i tiden. I G. Sparrhoff & A. Fejes *Anställningsbarhet: perspektiv från utbildning och arbetsliv*. 2:a rev. Upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Svenska ESF-rådet (2018). *Hållbart arbetsliv*. Hämtat den 31 oktober 2018 från <https://www.esf.se/sv/Sok/?query=h%c3%a5llbart+arbetsliv>
- Svensson, L., Ehneström, C. & Ellström, P-E. (2013). *Arbetsplatslärande genom projekt: en syntes av kunskap om och från nio ESF-projekt*. Arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet A&A.
- Svensson, L. & Brulin, G. (2012). *Managing Sustainable Development Programmes: a learning approach to change*. Farnham: Gower Publishing.
- Svensson, L. & Uliczka, H. (2010). *Kompetensutveckling i Socialfonden: en enkätstudie*. A&O rapportserie, nr 2, 2010. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. (red.) (2013). *Att fånga effekter av program och projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, L., Randle, H. & Bennich, M. (2009). Organising workplace learning: an interorganizational perspective. *Journal of European Industrial Training*, 33(8/9), 771-786.
- Sävenstrand, A. *Förändring genom socialfondsprojekt*. SPeL-rapport nr 12, 2014.
- Söderström, M. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet.
- Tillväxtverket & Sweco (2017). *Strategisk kompetensförsörjning: kartläggning av genomförda projekt och förutsättningar för framtida insatser*. Rapport 0226. Stockholm: Tillväxtverket.
- Uliczka, H., Berg Jansson, A. & Ljungzell, M. (2014). *Finns arbetsplatslärande i Socialfonden? Fördjupningsstudie av metoder i åtta projekt*. APeL FoU och Luleå tekniska universitet på uppdrag av Europeiska socialfondens Tema A&O.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.
- Wallo, A. & Kock, H. (red.) (2014). *Intermediärer som stöd för kompetens-försörjning: ett kunskapsbidrag*. HELIX working paper. Örebro: APeL.
- Wallo, A., Kock, H., & Nilsson, P. (2016). Setting the stage for innovation: towards a conceptual model of the HR-innovation link. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 16(1-2), 100-120.
- Werner, S., Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (2012). *Human Resource Management*, International Edition, 11th ed., South-Western Cengage Learning, Australia.
- Öhman Sandberg, A. (2014). *Hållbar programutveckling: en studie av expansivt lärande och delvis delade projekt*. Dissertation Series No. 24. School of Education and Communication, Jönköping University.