

Att *kompetens- utveckla* sig ur en kris

**STEFAN EKENBERG
PER-ERIK ELLSTRÖM
ANNA KAPTEIJN
KAROLINA PARDING
LENNART SVENSSON
MAGNUS STENBERG**

HÅLL UTKIK!
A&O ger ut en
reportagebok om
varselprojekten
skriven av arbets-
livsjournalisten och
forskaren
Anna Holmgren.
Boksläpp i vår.



GÖTEBORGS UNIVERSITET



Att *kompetens-* *utveckla* sig ur en kris

STEFAN EKENBERG
PER-ERIK ELLSTRÖM
ANNA KAPTEIJN
KAROLINA PARDING
LENNART SVENSSON
MAGNUS STENBERG

BAKGRUND

A&O, temagruppen för arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet, är en av fem temagrupper inom Europeiska socialfonden (ESF). Det övergripande syftet med A&O är att systematisera ESF-projektens erfarenheter. Resultaten ska spridas till olika intressenter och användas för strategisk påverkan. Det kan ske genom att lyfta goda exempel men också genom att analysera och problematisera arbetsplatslärande och kompetensutveckling.

A&O är ett samarbete mellan stiftelsen APeL forskning och utveckling, Göteborgs universitet, Linköpings universitet och Luleå tekniska universitet, som också är projektägare.

”Snabb teknik-
utveckling och
omstrukturering
av arbets-
marknaden
kräver att
sysselsätta
kontinuerligt
kompetens-
utvecklas.”

PROBLEMBILD: EN FÖRÄNDERLIG ARBETSMARKNAD

Globalisering, ny teknik och ökad rörlighet på arbetsmarknaden bidrar, tillsammans med finanskrisen, till oro och varsel. Att stärka kompetensen inom det egna yrkesområdet räcker inte för att individen ska få trygghet på arbetsmarknaden. Individens förmåga till omställning och beredskapen att möta förändringar är lika viktiga som yrkeskunskapen. Det finns alltså ett behov av att skapa förutsättningar för individer att behålla sina arbeten, men också av att skapa ökade möjligheter för omställning på arbetsmarknaden. Ett viktigt verktyg för detta är kompetensutveckling som innefattar både yrkeskompetens och förändringskompetens.

Tillgång till arbetskraft med rätt kompetens är, enligt *Regeringens nationella strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning*, en förutsättning för att utveckling av näringsliv och annan verksamhet i arbetslivet ska fungera. Snabb teknikutveckling och omstrukturering av arbetsmarknaden kräver att arbetstagare kontinuerligt kompetensutvecklas.

Ett flertal aktörer, däribland Svenskt näringsliv (2008) och TCO (2008), har påtalat att kunskap, kompetens och motivation är avgörande för individens förutsättningar att klara omställningen från gårdagens till framtidens arbetsmarknad. Välutbildade individer beskrivs som en förutsättning för en

Luleå tekniska
universitet
A&O,
Institutionen för
arbetsplatslärande
971 89 Luleå

Telefon 0920-49 30 29
www.arbetsplatslarande.se

hållbar utveckling av företag och samhällen. Sture Nordh skriver för TCO i en rapport att: "Det handlar om att nå ökad produktivitet, en bevarad och utvecklad välfärd samt en fördjupad demokrati. Utbildning av hög kvalitet har kommit att bli samhällets mest värdefulla tillgång" (2008, s. 5).

Även i Socialfondens programdokument, *Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning 2007–2013*, målas bilden av en arbetsmarknad i snabb förändring och ökande krav på individer och arbetsorganisationer. Här är det övergripande målet att öka tillväxten genom en god kompetensförsörjning och ett ökat arbetskraftsutbud. Adekvat kompetens, integration, liksom ungas etablering på arbetsmarknaden är prioriterade områden.

"Utbildning av hög kvalitet har kommit att bli samhällets mest värdefulla tillgång."

LÄRDOMAR OM VARSEL, KOMPETENS-UTVECKLING OCH OMSTÄLLNING I ARBETSLIVET

Under hösten 2008 nåddes Sverige av den globala finanskrisen. Företagens orderböckerna gapade tomma och tidigare beställningar ställdes in. Många företag hade liten avsättning för sina varor. I juni 2009 minskade den totala efterfrågan på varor i Sverige med 20 procent jämfört med samma månad året innan. Under juli ökade konkurserna med 38 procent jämfört med samma månad året innan. Många företag tvingades varsla, eller säga upp anställda. Samtidigt minskade antalet nyanmälda platser på arbetsförmedlingen med 35 procent. (EkonomiFakta 2009-08-19). Behovet av omställning var således stort – för regioner, företag och individer.

I krisens spår följde ett behov av snabba lösningar. I några regioner ville politiker, partnerskap och ESF mildra effekterna av krisen genom speciella utlysningar riktade mot de branscher som varslade personal. Syftet med de regionala utlysningarna var att dämpa krisens effekter med kompetensutvecklingsinsatser genom att öka individernas möjlighet till omställning och att stärka företagets konkurrenskraft.

I andra regioner har det inte gjorts några särskilda varselutlysningar, men det finns ändå projekt med sådan inriktning. En sökning i ESF-rådets projektbank visar att 106 ansökningar (inom PO1¹) beviljades medel till för- och genomförandeprojekt med koppling till varsel. Av dessa var 37 förprojekteringar och 69 genomförandeprojekt (se tabell 1).

Tabell 1. Antal genomförandeprojekt uppdelat efter region.

| | | |
|---------------------|-----------|-----------------------|
| Övre Norrland | 8 | 15,6 miljoner |
| Mellersta Norrland | 8 | 25 miljoner |
| Norra Mellansverige | 11 | 46 miljoner |
| Östra Mellansverige | 26 | 114 miljoner |
| Stockholm | 2 | 120 miljoner |
| Västssverige | 10 | 140 miljoner |
| Småland och öarna | 1 | 7,4 miljoner |
| Sydsverige | 3 | 32,5 miljoner |
| SUMMA | 69 | 500,5 miljoner |

1. PO1 eller programområde 1 är ett av två program inom den Europeiska socialfonden, och riktar sig till sysselsatta, till skillnad från programområde 2, som riktar sig till personer som står utanför arbetsmarknaden.

Den totala budgeten för de 69 projekten är drygt 500 miljoner (se tabell 1). Östra Mellansverige och Västsverige har satsat mest, 114 miljoner respektive 140 miljoner. ESF-rådet Stockholm är ansvarig myndighet för projektet Södertälje, Oskarshamn, Luleå (SOL) vars budget är drygt 111 miljoner. SOL är dock ett projekt med målgrupper i tre regioner – Stockholm, Norra Norrland och Småland och Öarna. Av de 69 projekten är, enligt projektbanken 2010-09-23, nio registrerade som avslutade.

A&O har studerat ett antal av dessa varselprojekt. Från projektmassan om 106 projekt identifierade temagruppern 20 projekt med målet att höja kompetensnivån bland berörd personal i syfte att ge dem möjlighet att få nytt jobb, om varslen skulle utlösas, eller behålla sina anställningar på den nuvarande arbetsplatsen. A&O analyserade projekten under våren och sommaren 2009. Analysarbetet avslutades hösten 2009 med några generella slutsatser.

NIO VARSELPROJEKT UNDER LUPPEN

Av de 20 varselprojekten har nio analyserats och jämförts ingående. De nio projekten är Väderstad Verken, Getrag, Växtkraft Kinda, City Akademin, Stiftelsen Hotellhem i Stockholm (SHIS), Träkraft, Jobbakuten, IF Metall och Kompetens Wipro. Den gemensamma nämnaren för samtliga projekt är målet att höja personalens kompetens.

Samlingsprojekt

Fem projekt är samlingsprojekt där ett flertal företag samverkar, främst genom samordnade utbildningsinsatser. Ett sekundärt syfte med dessa samlingsprojekt tycks vara att skapa bestående nätverk mellan inblandade företag. Dessa samlingsprojekt drivs på lite olika sätt, men gemensamt för tre av dem är att kommunerna har en central roll. Projekten är förankrade i respektive kommunledning. City Akademin drivs av Örebro kommun och omfattar företag i Örebro, Karlskoga och Lindesberg. Projektet Växtkraft Kinda utgörs av en ekonomisk förening med syfte att stärka banden mellan Kinda kommun, LO-facken, banker och näringslivet. Jobbakuten drivs av Luleå kommun genom Luleå Näringsliv AB. Det projektet föregicks av en förstudie med huvudsyfte att identifiera vilka kompetensutvecklingsbehov som fanns hos de fyra inblandade företagen. Av dessa företag är det dock endast ett som gått vidare med en ansökan för ett genomförandeprojekt. De kommunledda samlingsprojekten har tenderat att bli administrativt tunga och genomförandet upplevs som tungrovt av de inblandade.

Träkraft och IF Metall drivs av branschorganisationerna. Träkraft är ett samarbetsprojekt mellan Skogs- och Träfacket och arbetsgivarorganisationen Trä och möbelföretagen (TMF). IF Metall drivs av IF Metall Mellersta Norrland och IF Metall Höga kusten. Träkraft utgjordes av en förstudie omfattande 16 företag i Västerbotten, med huvudsyfte att identifiera utbildningsbehovet. Projektet IF Metall är inne i sin genomförandefas och de flesta utbildningsinsatser, inom ramen för genomförandeprojektet, slutförs under våren 2010. Dessa två projekt präglas av ett starkare driv och engagemang från projektets parter än de kommunledda samlingsprojekten.

”De kommunledda samlingsprojekten har tenderat att bli administrativt tunga och genomförandet upplevs som tungrovt av de inblandade.”

Företagsprojekt

Projektet Väderstad Verken, Getrag, SHIS och Wipro drivs av enskilda företag. Företagens ledningar har varit engagerade både i initiativtagande och ledning av projekten. I dessa projekt är målen på ett tydligt sätt knutna till företagen, och syftar i första hand till att säkerställa företagens kompetensbehov utan att individens behov av utveckling åsidosätts. Men individens behov framhålls tydligare i samlingsprojekten.

En generell iakttagelse är dock att individens och organisationens intressen är överlappande och kommer därför inte i konflikt med varandra.

Motiv

I åtta projekt anses motivet bakom projekten vara verksamhetsanpassat. Ofta uttrycks motivet i termer som att "säkerställa och förstärka nödvändig kompetens", "kompetensutveckla personal för att få stärkt konkurrenskraft", "gå stärkta ur krisen", "främja samarbetet mellan de olika företagen", etc.

Utbildningsstrategi och lärandemiljö

De utbildningsinsatser som planeras eller genomförs är i huvudsak av formell karaktär, det vill säga personalen får delta i olika kurser. I de flesta fall anlitas externt stöd när det gäller delar av utbildningsinsatserna. I samlingsprojekten samordnas utbildningsinsatserna och externa utbildningsaktörer upphandlas gemensamt. I flera av varselprojekten räknar man med att kunna genomföra delar av utbildningen med intern kompetens.

Innehållet i utbildningarna varierar mellan företag och branscher. Det är svårt att peka ut några tydliga gemensamma drag. I flera projekt anser man dock att personalens utbildningsnivå inte hängt med den tekniska utvecklingen. Det tycks finnas ett behov av att stärka personalens kunskap i ny teknik (Getrag, CityAkademin, Träkraft). Också leaninspirerade utbildningar är vanliga.

En strävan i många projekt är att utbildningarna ska vara arbetsplatsförlagda. Möjligheten till detta varierar dock beroende på vilken typ av utbildning det handlar om och inom vilket projekt utbildningen ges. I samlingsprojekten samordnas flera av utbildningarna och genomförs på något av de inblandade företagen.

Alla företag som studerades i norra Mellansverige anlidade externa utbildare. I vissa fall har man även anlitat konsulter som hjälpt till med projektets ansökningshandlingar eller utformning. I företag där driftsledningen varit aktiv i satsningen har utbildningsinsatserna kombinerats med bearbetning och fortsatt arbete på och av arbetsplatsen, medan det i företagen med en passiv driftsledning ofta stannat vid en formell utvecklingsstrategi.

Den *formella lärstrategin* går ut på att utveckla medarbetarens kompetens med kurser på eller utanför arbetsplatsen.

Den *integrerade strategin* fokuserar på utveckling och förändring av verksamheten, inte enbart den enskilde medarbetaren och dennes förmåga att utföra sina arbetsuppgifter.

"Det tycks finnas ett behov av att stärka personalens kunskap i ny teknik."

Av en enkätstudie kan vi se att insatserna tenderar att vara mer verksamhet-sanknutna där ledningen är engagerad, medan satsningar ledda av externa konsulter snarare syftar till att stärka individen och dennes anställnings-barhet.

Utifrån detta kan vi anta att en engagerad driftsledning knyter an insatserna starkare till verksamheten. Det ger deltagarna ökade möjligheter att använda den nyvunna kunskapen i sitt arbete. Denna koppling är dock svag och det finns resultat som visar på att denna ambition ofta faller till följd av att akuta driftsfrågor får gå före oprövade arbetssätt.

När projekt initierats eller utformats av externa konsulter verkar driftsledningen inta en mer passiv roll. Men ett av företagen anlidade externa konsulter för att få hjälp att formulera ansökan till ESF. I det fallet fungerar konsulterna mer som stöd än som pådrivare.

Våra data visar alltså på ett samband mellan lärmiljö, ledningsarbete och utvecklingsstrategi. I de studerade företagen finns ett tydligt samband mellan engagerad driftsledning och en integrerad utvecklingsstrategi där lärandet i projekten kommer till användning i verksamheten.

För att lärandet ska leda till en förändring av arbetssätt är det viktigt att ta hänsyn till lärmiljön. Lärmiljön påverkas av:

Inre faktorer – såsom arbetsuppgifternas utformning, arbetsprocessen, delaktigheten bland berörda, klimatet i organisationen och ledningens inställning till kompetensutveckling.

Yttre faktorer – såsom teknikutveckling, kundkrav och marknadsposition.

I de studerade företagen verkar förutsättningarna för en god lärmiljö finnas även om driftsledningen inte alltid är engagerad. Sådana förutsättningar är varierade arbetsuppgifter, fokus på teamarbete och möjlighet till delaktighet.

Tillgänglighet och jämställdhetsintegrering

Tillgänglighet och jämställdhetsintegrering behandlas i några projekt. I Getrag, SHIS, Jobbakuten, IF Metall får de relativt stort utrymme. Flera projekt har för avsikt att främja tillgänglighet och jämställdhet, men det finns inte alltid konkreta planer för hur det ska gå till.

Organisationsförändring

En intressant fråga är i vilken omfattning kompetensutvecklingsprojekten leder till organisationsförändringar. Generellt sett är svaret att det inte finns någon påtaglig koppling till organisationsutveckling i de flesta projekten. Möjligen kan förändringar av arbetsorganisationen uppnås på sikt.

Undantag finns dock. Vid ett av företagen som medverkar i IF Metall-projektet har det skett stora förändringar i arbetsorganisationen i samband med att hela personalen utbildats i lean.

"Våra data visar alltså på ett samband mellan lärmiljö, ledningsarbete och utvecklingsstrategi. I de studerade företagen finns ett tydligt samband mellan engagerad driftsledning och en integrerad utvecklingsstrategi där lärandet i projekten kommer till användning i verksamheten."

LÄRDOMAR OCH REKOMMENDATIONER: ETT LÄRANDE ARBETSLIV

I vissa fall har delmoment fått ändras till följd av snabba förändringar i företaget eller på marknaden. För ett av företagen har sådana förändringar resulterat i att utbildningar genomförts på samma sätt som de vanligtvis arbetar med kompetensutveckling, med undantaget att fler arbetstagare fått möjlighet att gå de kurser de önskar. För ett av industriföretagen har det inneburet krav på, och möjlighet till, noggrannare kompetensinventering och därmed en ny insikt om medarbetarnas behov av kompetensutveckling.

Verktygen och metoderna för att uppnå ett samband mellan kompetensutveckling och verksamhetsutveckling varierar från arbetsplats till arbetsplats. Det beror på att olika branscher och målgrupper har olika behov, men också på en osäkerhet om verktyg och metoder kan gagna den egna verksamheten. Att företagen har en långsiktig strategi för kompetensutveckling är avgörande, men strategin måste samtidigt anpassas efter en föränderlig arbetsmarknad.

Få arbetsplatser har kompetens för, eller intresse av, att koppla verksamheten till regionalt utvecklingsarbete. Kompetensutvecklingsinsatser tenderar att bli isolerade öar i stora företag och regioner. En kombination av lärstrategier som är anpassade och förankrade i verksamheten och i regional utveckling är sällsynt, men avgörande för projektens hållbarhet.

Ägarstyrning har stor betydelse för projektresultatens förmåga att leva vidare när projekten avslutats. Projekten tenderar emellertid att bli större, samtidigt som ägandet flyttas till offentliga aktörer med tillräckliga resurser för att klara den allt mer omfattande administrationen. Projektägaren hamnar då längre från projektgenomförandet. Då förlorar den regionala nivån möjligheten att styra verksamheten. Regleringsbrev och myndighetsinstruktioner som ger förutsättningar och sätter ramar för verksamheten utformas längre ifrån den dagliga verksamheten nu än för några år sedan.

Idag saknar regionala länsarbetsnämnder och försäkringskassor makten över sin egen utveckling och möjlighet att omsätta projektresultaten i reguljär verksamhet. Att ha med en regional eller lokal myndighetschef i en styrgrupp borgar inte för att projektresultatet ska få genomslag i verksamheten hur bra projekt än är.

För den enskilda arbetsplatsen finns några nyckelfaktorer för en lyckad strategi för arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet som kan sammanfattas i följande slutsatser och illustrerande exempel:

- *Innovativa och nyskapande satsningar.* IF Metalls projekt i Mellersta Norrland har skapat en infrastruktur för vuxnas lärande samt ett samarbete mellan arbetsmarknadens parter. Därigenom har det växt fram en vilja till förändring inom IF Metall centralt där man påbörjat ett arbete om kompetensutveckling och utvecklingsfrågor. Även inom andra fackförbund finns en stor vilja till förändring vilket inte minst kan ses på satsningen www.fackenforandras.nu

”En kombination av lärstrategier som är anpassade och förankrade i verksamheten och i regional utveckling är sällsynt, men avgörande för projektens hållbarhet.”

- *Kombinera lärstrategier.* Kombinera formellt och informellt lärande som anpassas till lokala förutsättningar.
- *Gör kompetensutveckling* till en strategisk fråga, där individuellt lärande kan kopplas samman med verksamhetsutveckling och snabbt leda till en verksamhetsförbättring.
- *Gör arbetsplatsen till en lärande miljö*, där metoder för verksamhetsanalys, validering, handledning, vardagslärande och formell utbildning integreras.
- *Koppla samman kompetenssatsningar med regionalt utvecklingsarbete*, innovation och tillväxt.
- *Använd befintlig infrastruktur*, som kommunala lärcentra, för att samordna och strategiskt utveckla de satsningar som görs och för att påverka den offentliga debatten.
- *Hitta former för partssamverkan* vid organisering av fortbildning. Collegemodellerna visar att det går att skapa ett aktivt ägarskap hos arbetsgivarna i kompetensfrågor.

REFERENSLISTA

EkonomiFakta, 2009-08-19. Är den ekonomiska krisen bakom oss?, <http://www.ekonomifakta.se/sv/Artiklar/2009/Augusti/Ar-den-ekonomiska-krisen-bakom-oss/>

Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning 2007-2013.

Nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013, Regeringskansliet, Näringsdepartementet, 2006.

Svensk näringsliv (2008) Företag oroas över kompetensbrist i samband med neddragningar, Pressmeddelande, Svenskt näringsliv Stockholm.

TCO (2008) Utbildning för ett bra liv. TCOs idé om den högre utbildningen 2008, TCO, Stockholm.