



# EN SVENSK MODELL FÖR ARBETSPLATSENS LÄRANDE





Den Europeiska socialfonden i Sverige, ESF, har fem nationella temagrupper, vars uppdrag är att samla, analysera och systematisera erfarenheter från Socialfondens projekt i Sverige. Temagruppen Arbetsplatslärande och omställning, A&O, är en av dem. Den här skriften ger en lägesrapport av hur temagruppen ser på utvecklingen av arbetsplatslärande i Socialfondens projekt när programperioden nått drygt halvtid. Syftet är också att ge en bild av några intressanta projekt inom arbetsplatslärande och en mer generell bild av utmaningar och villkor för kompetensutveckling på arbetsplatsen i Sverige. Materialet bygger på en rad av A&O:s egna dokument och rapporter, samt intervjuer gjorda under sommaren 2011 och januari 2012. Texten är skriven av arbetslivsjournalist Gunhild Wallin.

## *Ett urval publikationer från A&O:*

"Arbetsplatslärande i kristid – en intervjubok om människor som trotsade finanskrisen", av Anna Holmgren (februari 2012)

"Ingredienser för ett framgångsrikt arbetsplatslärande – en populärvetenskaplig sammanställning i halvtid", (januari 2012)

Rapporten "Avslutade genomförandeprojekt inom Socialfonden", av Magnus Nygren (juni 2011)

"Att kompetensutveckla sig ur en kris", A&O:s rapportserie" (februari 2011)

"Socialfonden i siffror, en enkätstudie, A&O:s rapportserie, nr 3" (januari 2011)

"Fallstudier av varselprojekt", A&O:s rapportserie (december 2010)

"Kompetensutveckling i Socialfonden", A&O:s rapportserie (december 2010)

Läs mer: [www.arbetsplatslarande.se](http://www.arbetsplatslarande.se)



## *Källor utöver A&O:s publikationer (se bredvid):*

[www.europaportalen.se](http://www.europaportalen.se)

Socialfonden i siffror 2011, Svenska ESF-rådet

Källa: Meddelande från kommissionen "Europa 2020 – En strategi för smart och hållbar tillväxt för alla"

[www.spraksam.se](http://www.spraksam.se)

Kommunikationsplan för A&O

"Sweden: EWCO CAR on "Getting prepared for the upswing. Training and Qualification during the Crisis" av Mats Kullander och Oskar Eklund, Oxford Research [www.eurofond.europa.eu/ewco/studies](http://www.eurofond.europa.eu/ewco/studies)

"Changes over time – first findings from the fifth European Working Conditions Survey" from the European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions

[www.spl.nu](http://www.spl.nu)

**I** bland går förändringar i arbetslivet så fort att man inte riktigt hinner uppfatta dem och skapa en bild av vad som verkligen hänt över tid. Tänk dig att du tittar i backspegeln två decennier. Även om vi då talade om den nya tekniken var det få som kunde ana den genomgripande utvecklingen i digitaliseringen av arbetslivet. Det är en förändring som innefattar både positiva och negativa inslag. Vad vi ser framför oss är en växande digital klyfta i samhället och i arbetslivet; en klyfta som utredare inom svenska LO fångat i begreppet digital taylorism. Det innebär att vissa jobb blir otruggare, mer monotona och urholkas på innehåll under det att andra växer i kompetenskrav och handlingsutrymme. Då som nu talade vi om globaliseringen men få kunde förutse vilken betydelse Japan, Indien, Kina och Sydkorea skulle få för den ekonomiska utvecklingen i världen, de nordiska länderna inte att förglömma. För två decennier sedan såg vi se dessa länder som växande exportmarknader för svenska produkter. Idag utgör de en dynamisk faktor i svensk industri – både när det gäller gruvnäringen i norr och bilindustrin i söder.

**Sverige befinner sig**, som de flesta länder inom den Europeiska Unionen, i en permanent struktumvandling. Jordbruket blir en mindre men alltmer effektiv del av produktionen, den industriella sektorn har ökat i produktivitet men minskat i volym och servicenäringarna ökar radikalt.

Flaggskeppen i det svenska näringslivet har successivt mönstrats ut; textilnäringen och varven är nästan bortglömda exempel. Idag ställs bilindustrin inför en ökande global konkurrens med krav på alltmer utvecklade bilar, där SAABs konkurs utgör det senaste exemplet på den kraftfulla struktumvandlingen. Även på

telekomsidan ökar den internationella konkurrensen, vilket också slår hårt mot distributörer, varuhus och detaljister.

**Orter som bygger på en huvudnäring** drabbas hårdare av struktumvandlingen – förlorare är inte bara grupper som invandrare, lågutbildade och människor med funktionsnedsättningar. I minst lika hög grad drabbas anställda vid

små- och medelstora företag som lever på att vara underleverantörer till de större företagen. Stora förändringar har också skett inom den offentliga sektorn, inte minst i ljuset av ett alltmer åldrande samhälle med växande krav på vård, omsorg och bemötande. Ett av de viktigaste redskapen för att möta dessa strukturförändringar är att satsa på utbildning, kompetensförsörjning och lärande i arbetet. De resurser som ställs till förfogande inom de europeiska strukturfonderna; särskilt Regionalfonden och Socialfonden, är synnerligen betydelsefulla i detta sammanhang.

**I denna skrift samlas lärdomar** om lärande med utgångspunkt i Tema-gruppen A&O (arbetsplatslärande och omställning). Även om fokus är individens

lärande så bidrar Socialfondens projekt till att främja organisatoriskt lärande på arbetsplatsen och institutionellt lärande på det regionala planet. Det är inte bara enskilda individer som ska bygga sin egen förändringskompetens – samma sak gäller för företag, kommuner och regioner. Inom Tema A&O synliggör man viktiga faktorer för kompetensförsörjning och arbetsplatslärande. Den bygger på ett samspel mellan individuellt lärande och organisatoriskt lärande. En strategisk del är också det transnationella lärandet och återkommande erfarenhetsutbyte om idéer och lärsystem i andra europeiska länder. Socialfonden kan därför ses som ett verktyg för ett Lärande och Innovativt Europa – och en utveckling mot EU 2020 som gemensamt skapats av medlemsländerna i den Europeiska Unionen. På sikt är förebyggande kompetensförsörjning och utveckling av ett lärande arbetsliv alltid mer lönsamt än att kasta flera kurspaket efter en utveckling som redan har fått upp farten i negativ riktning. Satsning på kompetensutveckling och lärande ger också trygghet för förändring och omställning, vilket flera av exemplen i skriften visar på.

Stockholm i januari 2012

**Kenneth Abrahamsson**

*Adjungerad professor vid Luleå tekniska universitet, programchef FAS, och en av initiativtagarna till Tema A&O.*



## EUROPEISKA SOCIALFONDEN I SVERIGE

Sverige har under perioden 2007–2013 fått drygt 6,3 miljarder kronor från den Europeiska socialfonden för att hitta nya metoder att minska utanförskapet och få fler människor i arbete, samt för att stärka kompetensen för dem som är i arbete. Kompletterat med lika stor summa genom svensk medfinansiering rör det sig om mellan tolv och tretton miljarder kronor som ska fördelas på cirka 4000 projekt. Cirka 315 000 personer beräknas bli berörda under programperioden.

I Sverige finansierar Socialfonden fem nationella temagrupper, vars uppgift är att analysera och systematisera kunskap om och från projekten. De fem grupperna är: Tema arbetsplatslärande och omställning, A&O, Tema unga, Tema integration i arbetslivet, Tema likabehandling samt Temagruppen entreprenörskap & företagande.

Den Europeiska socialfonden, ESF, är EU:s verktyg för att möta strukturförändringar och för att skapa fler och bättre jobb i Europa. Den har funnits sedan 1957. Under programperioden 2007 till 2013 betalar fonden ut 750 miljarder kronor till de europeiska länderna. I Sverige har fonden finansierat över 90 000 projekt med cirka en miljon deltagare sedan vi blev medlemmar i EU 1995. Sedan 2000 är det svenska ESF-rådet den myndighet som har ansvar för det svenska programmet.



## TEMA ARBETSPLATSLÄRANDE-OMSTÄLLNING, A&O

I januari 2009 beslutade den Europeiska socialfonden, ESF, att ge 70 miljoner kronor till fem nationella temagrupper för att sprida erfarenheter från projekten. A&O, som är en av dem, beviljades cirka 15,6 miljoner kronor och är ett samarbete mellan Luleå tekniska universitet, LTU, Göteborgs universitet, GU, Linköpings universitet, LiU och stiftelsen ApeL FoU. Koordinator är biträdande professor Karolina Parding på LTU. Det finns också en strategisk styrgrupp, som består av medlemmar från arbetsmarknadens parter.

A&O sammanställer, analyserar och sprider erfarenheter som finns i projekten. Syftet är att skapa kunskap om hur arbetsplatslärande skapar vinster och är till nytta för samhället, företag och den enskilde individen. Genom detta arbete vill A&O hjälpa beslutsfattare och andra aktörer, som myndigheter, fackföreningar, företagare och andra intressenter, att fatta beslut som stödjer en arbetsmarknad i förändring.

A&O organiserar sitt arbete i sju fokusområden:

- Facket förändrar
- Integrerat lärande på arbetsplatsen
- Intermediärer i regional kompetensförsörjning
- Jämsställdhetsintegrering som kompetensutveckling
- Kompetensutveckling, arbetsorganisation och hälsa
- Nya roller för vuxenutbildningen
- Validering som bas för lärande och utveckling

Utgångspunkten är att arbetslivet är i ständig rörelse. Varje år försvinner 500 000 jobb och nyskapas ungefär lika många. För att den enskilde ska klara förändringar och omställning krävs ett livslångt lärande, där arbetsplatsen är en viktig arena för kompetensutveckling. A&O visar att arbetsplatslärande är en förutsättning för ett blomstrande arbetsliv, bidrar till en hållbar utveckling, ökar anställningsbarheten hos personer som saknar formell utbildning och höjer kunskapsnivån och kompetensen hos arbetskraften.

[www.arbetsplatslarande.se](http://www.arbetsplatslarande.se)



# Arbetsplatslärande för en föränderlig värld

Genom fem nationella temagrupper vill Socialfonden fånga upp och systematisera kunskaper och erfarenheter från de många projekten. En av dem är gruppen för arbetsplatslärande och omställning, A&O, som arbetar för att stärka strukturer för kompetensutveckling och vars vision är att skapa en ny svensk modell för lärande på arbetsplatsen.

”En av de viktigaste uppgifterna för A&O är att vaska fram intressanta exempel på lärande från projekten och använda dem för att få genomslag i hur man tänker och organiserar för lärande i Sverige. Det är en angelägenhet för oss alla, säger Carina Åberg, vd för APeL FoU och en av samarbetsparterna i temagruppen.



PER-ERIK ELLSTRÖM

**”DET RÄCKER INTE ATT SÄNDA MÄNNISKOR PÅ KURSER. DET BEHÖVS OCKSÅ EN BRA LÄRANDEMILJÖ PÅ ARBETSPLATSEN”**

*Per-Erik Ellström*

## SYNEN PÅ LÄRANDE

Utgångspunkt för gruppens arbete är synen på lärande i arbetslivet. Deltagarna har alla lång erfarenhet av forskning kring arbetsplatslärande och vet att det, när det fungerar, höjer effektivitet och produktivitet. Den som lär sig nya saker blir också nyfiken och ökar sin förmåga till omställning och förnyelse. Och den arbetsplats som erbjuder utveckling blir också attraktiv, vilket gynnar framtidens kompetensförsörjning, en utmaning som väntar många företag.

Men för att detta ska ske krävs ett medvetet förhållande till lärande. Arbetsplatsen behöver skapa stöd för lärande, så att inte nytillägnad kunskap ligger

outnyttjad och skapar frustration.

Därför är det viktigt att definiera lärande som mer än kurser.

– Det räcker inte bara att skicka medarbetarna på kurs. Medarbetarnas nya kunskaper måste omsättas i handling. Annars är det bara slöseri med resurser, säger Per-Erik Ellström, professor vid Helix VINN Excellence Centre vid Linköpings universitet.

Därmed inte sagt att kurser är fel. De kan vara intressanta för den enskilde, men frågan är om de leder till förändring? A&O menar att om lärande ska göra individen anställningsbar och vara den framgångsfaktor för företag och samhälle som målas upp i högtidstal krävs att individens och



» arbetsplatsens lärande är integrerade, att de kopplas ihop. Om individens lärande ska komma företaget till nytta krävs en organisation som gagnar lärande och där medarbetare och inte minst ledningen verkar för utveckling och förvaltande av kunskap.

– Vi har sett i många av våra utvärderingar att stora utbildningssatsningar kan leda till frustration. När medarbetarna får ny kunskap om hur de kan arbeta för nöjdare kunder och bättre kvalitet och det inte finns beredskap på arbetsplatsen att ta hand om den kunskapen så blir många frustrerade, säger Carina Åberg på APEL FoU.

Per-Erik Ellström betonar ledningens roll för ett framgångsrikt utvecklingsarbete.

– Att chefer uppfattar medarbetarnas utveckling som en del av sitt chefsuppdrag är viktigt för att skapa lärande organisationer där lärande sker i vardagen, både på individ och organisationsnivå, säger Per Erik Ellström.

## ETT SÄTT ATT SAMLA KUNSKAP

Det var under förra programperioden som Europeiska socialfonden i Sverige, ESF, tog de första stegen till det beslut som innebär att det nu finns fem nationella temagrupper, vars syfte är att finna de intressanta lärdomarna i de många, ofta lokala projekten. Sedan Sverige blev medlem i EU har 90 000 projekt finansierats av Socialfonden och ca en miljon människor omfattas av dessa projekt. Det finns

många berättelser om vad detta betytt, men också kritik som bland annat handlat om krångliga system för ansökningar och redovisningar. Fonden har också kritiserats för att värdefull kunskap från enskilda och lokala projekt ramlat mellan stolarna.

Därför beslutades 2009 att avsätta 70 miljoner kronor för att skapa ett system där man samlar och systematiserar kunskap. ”För att förändra system krävs system för förändring”, skriver ESF på sin hemsida där de beskriver bakgrunden till temagrupperna och deras arbete.

– Grundtanken med temagrupperna är att undvika att det blir en massa projekt, utan att resultaten analyseras och kunskapen fångas upp, säger Åsa Lindh som är generaldirektör vid svenska ESF-rådet.



FOTO: ANNA-KARIN FLORÉN

PÅ EN KONFERENS ARRANGERAD AV A&O, DELADES LÄRDOMAR OM VILKEN BETYDELSE KOMPETENSUTVECKLING OCH LEDARSKAP HAR UNDER EN EKONOMISK KRIS.



## STRATEGISK PÅVERKAN

De fem temagrupperna har olika inriktning – arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet, entreprenörskap och företagande, unga i arbetslivet, integration i arbetslivet och likabehandling. Det är deras arbete som ska ge den effekt, den strukturella förändring, som socialfondsprogrammen syftar till. Det ska ske genom att på olika sätt sprida erfarenheter inom ESF, mellan projekten och ut till beslutsfattare och andra intressenter.

## FACKET FÖRÄNDRAR

**Genom finansiering från Socialfonden** har facket hittat möjligheter för att inta en aktiv roll i utvecklingen av nya metoder för arbetsplatslärande, en viktig framtidsfråga för facken då kompetensutveckling av medlemmarna prioriteras och lyfts upp på dagordningen. IF Metall i Mellersta Norrland har gått i fronten för detta arbete och har stått som projektägare för ett större antal projekt i regionen. Bakgrunden till projekten var insikten om att en genomsnittlig metallarbetare i regionen får ungefär 30 minuters kompetensutveckling per år. Arbetet hade just börjat när krisen slog till, de sökte och fick ta del av den så kallade varselutlysningen och har med kompetensutveckling som medel arbetat för att stärka medlemmarnas möjligheter till fortsatt anställning eller ge dem en ökad anställningsbarhet vid en eventuell uppsägning. Syftet har också varit att stärka de deltagande företagen i den växande konkurrensen. Fack, företag och medlemmar

Socialfonden har mycket fokus på individen, berättar Åsa Lindh. Man vill säkerställa att individen är anställningsbar, men fondens projekt ska också verka för omställning av kompetens. Tanken är att koppla ihop arbetsplatsens verksamhetsutveckling med individens kompetensutveckling

– Tyvärr ser vi ganska ofta att företagen hoppar över den analysen. Det är en jätteutmaning att få kompetensutveckling som kopplas ihop och är till nytta för både

har ett gemensamt intresse av att företagen finns kvar och arbetet med att öka medlemmarnas kompetens har blivit en fråga man kan mötas i. Det regionala arbetet har fått efterföljare inom övriga delar av IF Metall och Socialfonden har beviljat medel till ytterligare projekt, både centralt och regionalt. IF Metall arbetar nu för att bygga upp en struktur för arbetsplatslärande där Socialfonden ses som en naturlig partner.

Inom fokusområdet har etablerats internationella kontakter med forskare och praktiker inom området Union Learning och söker medel för att starta ett europeiskt nätverk inom området. Man har också transnationellt samarbete med TUC (Trade Union Congress) i Storbritannien där såväl Skottland som Wales besökts för erfarenhetsutbyte.

**Kontakt:** Stina Johansson,  
Luleå tekniska universitet  
[stina.johansson@ltu.se](mailto:stina.johansson@ltu.se)

företag och individer. Några av de projekt som lyckats med det har initierats av IF Metall, säger Åsa Lindh.

Temagrupperna ser olika ut, liksom de metoder var och en väljer för att föra ut den kunskap som skapas under programperioden. A&O är ett samarbete mellan universiteten i Luleå, Linköping och Göteborg, samt forskningsstiftelsen APEL, med säte i Örebro. Det finns också en så kallad strategisk styrgrupp, där bland andra arbetsmarknadens parter ingår.

Hemvist för den nationella temagruppen arbetsplatslärande och omställning, A&O, är Luleå tekniska universitet, LTU. Där, på Avdelningen för arbetsvetenskap finns en grupp forskare med arbetslivsvetenskap som specialitet och det är de som koordinerar arbetet som sker i det nätverk som utgör A&O.

– Vi valde att starta ett samarbete mellan fyra starka forskningsaktörer. På så sätt sker en viktig spridning av kunskap. Kommissionen har inte varit så förtjust i vår organisationsmodell, men vi tror att vi genom vårt sätt att arbeta kan flytta kunskapsläget framåt, säger Lena Abrahamsson, professor vid LTU och med i den operativa ledningen av A&O.

## JAKTEN PÅ DET LIVSLÅNGA LÄRANDET

EU lägger i sina styrdokument stor vikt vid det livslånga lärandet, både inför programperioden 2007–2013 och i Kommissionens skrivelse "Europa 2020 – en strategi för smart och hållbar tillväxt för alla". I ett av de sju huvudinitiativen slås fast att en agenda för ny kompetens och nya arbetstillfällen ska "modernisera arbetsmarknaderna och ge människor ökad egenmakt genom kompetensutveckling hela livet i syfte att öka deltaganden på



» arbetsmarknaden.” Genom lärande ska det bli bättre matchning mellan tillgång och efterfrågan på arbetskraft, samt bättre rörlighet. Jobben ska bli fler och bättre och ett sätt att förverkliga detta är en modernisering av arbetsmarknaderna och systemen för lärande.

Bakom ambitionerna ryms en del bekymmersamma siffror. Också erfarenheterna av den senaste ekonomiska krisen riktade fokus på behovet av livslångt lärande, inte minst kopplat till arbetslivet. Ökad kunskap skapar större trygghet hos den enskilde och skapar också en större möjlighet till flexibilitet. I dag känner sig sexton procent, eller 37 miljoner arbetstagare, i Europa otrygga på jobbet, en siffra som ökat med två procent sedan 2005, och som förstärks

av den ekonomiska krisen, liksom av att antalet korttidsanställda ökar. Av Europas arbetskraft som består av cirka 235 miljoner är över 80 miljoner människor att betrakta som lågkvalificerade eller har enbart baskompetens. Men trots det är det de som redan har högre utbildning, liksom de med fast anställning, som får ta större del av det livslånga lärandet. De europeiska arbetsgivarna visar dock ett större intresse för kompetensutveckling än på många år – totalt hade 34 procent fått av arbetsgivaren betald utbildning 2010, vilket är den högsta siffran sedan 1995. En förklaring till det ökade intresset för vidareutbildning beror på finanskrisen. Plötsligt fanns tiden. Det finns också en trend som visar att allt mer lärande sker på arbetsplatsen.

## INTEGRERAT LÄRANDE PÅ ARBETSPLATSEN

**Inom fokusområdet vill man synliggöra hur satsningar på kompetensutveckling kan integrera människors och verksamheters utveckling.** Detta ska ske genom att identifiera vilka olika komponenter som skapar ett framgångsrikt arbetsplatslärande och vilka förutsättningar som krävs.

Ofta finns en tilltro till lärande i form av kurser hos arbetsgivare och chefer, samtidigt saknas kunskap om hur man kan gå till väga för att integrera individernas nyvunna kunskap i organisationen. Genom att studera olika former av lärandeprojekt inom äldreomsorgen och inom verkstadsindustrin vill fokusområdet finna bra

exempel på vad som kännetecknar ett arbetsplatslärande som gagnar både individ och organisation och vad som stödjer en sådan utveckling. Efterfrågas kunskaper och hur tas de till vara? Finns tid avsatt för arbetsplatslärande? Hur engagerade är de närmaste cheferna? Finns det en organisation för att samtala om lärande eller andra stödjande funktioner som gör att kunskap blir synlig och en del av arbetsplatsen? Finns det samverkan med andra företag eller med utbildningsaktörer?

Målet är att finna en kultur för lärande och arbeta fram en modell för hur en individs lärande kan tas om hand och bli en del av utvecklingen i en organisation.

**Kontakt:** Malin Ljungzell, APeL FoU  
[malin.ljungzell@apel-fou.se](mailto:malin.ljungzell@apel-fou.se)

## VALIDERING SOM BAS FÖR LÄRANDE OCH UTVECKLING

**Många av Socialfondens projekt använder sig av validering i olika former.** Detta fokusområde sprider erfarenheter från dessa.

Validering är att mäta en persons formella och informella kunskaper. De formella har tillgodogjorts genom utbildning. De informella kunskaperna är de som vuxit fram av erfarenheter från arbetslivet eller andra intressen. Validering används för att identifiera vilken utgångspunkt ett fortsatt lärande och organisationsutveckling ska ha.

Inom fokusområdet har hittills kartlagts tio projekt genom telefonintervjuer. Man har också besökt tre projekt och genomfört flera workshops.

Det visar sig att projekten använder validering på olika sätt. En del gör det uttryckligen och använder själva begreppet som utgångspunkt i sitt arbete. Andra arbetar med insatser som i realiteten betyder validering i någon form. Så finns det de som skulle ha nytta av att låta validering bli en del av utvecklingsarbetet. Det finns alltså en variation i hur man benämner validering och hur man använder det.

Idén med fokusområdets arbete är att bidra till kompetensutveckling inom de projekt som arbetar med validering, men också att skapa utbyte mellan de projekt som använder detta arbetssätt.

**Kontakt:** Per Andersson, Linköping universitet [per.andersson@liu.se](mailto:per.andersson@liu.se)



## DEN FÖRÄNDERLIGA ARBETSMARKNADEN

Samtidigt förändras arbetsmarknaden snabbt. I EU beräknas fram till 2020 sexton miljoner arbetstillfällen att kräva en högre kompetensnivå än idag och antalet arbeten med låga kompetenskrav bedöms sjunka med 12 miljoner. I Sverige förnyas varje år arbetsmarknaden med en halv miljon nya jobb. Samtidigt visar siffror både i Europa och i Sverige att många redan idag står utanför arbetsmarknaden. I Sverige gäller det särskilt ungdomar, människor med utländsk bakgrund eller funktionshinder. I sammanhanget ska också vägas in globaliseringens ökade konkurrens och att förändringar tenderar att ske allt snabbare. Just nu sliter många länder i Europa med sin ekonomi och vi står inför ett generationsskifte. Europa har en åldrande befolkning, och snart ska färre försörja fler. Därför betonas det goda arbetet, egenmakten över arbetet och det livslånga lärandet. Det ska vässa konkurrensförmågan, men också omställningsförmågan i tider av snabba förändringar.

## MÅNGA DELAR FOGAS TILL EN HELHET

Men för att livslångt lärande ska bli mer än ord krävs systematiserad kunskap om när lärande i arbetslivet fungera bra. A&O har valt att bygga och systematisera sitt arbete i sju fokusområden – facket förändras, integrerat lärande på arbetsplatsen, intermediärer i regional kompetensförsörjning, jämställdhetsintegrering som kompetensutveckling, kompetensutveckling, arbetsorganisation och hälsa, nya roller för vuxenutbildning och validering som bas för lärande och utveckling.

ESF tog initiativet till en egen nationell

utlysning på 90 miljoner kronor kring kompetensutveckling och utveckling av arbetsorganisation för lärande och förbättrad hälsa och beviljade våren 2010 pengar till nio projekt på temat strategisk kompetensförsörjning. Dessa nio projekt kommer nu att följas av forskare för att visa hur man kan möta aktuella kompetensbehov och samtidigt utveckla organisationen så att den befrämjar hälsa. "En unik satsning i Europa", konstaterar

Per-Erik Ellström, som håller i samordning och kunskapsinhämtande från de nio projekten.

– Lärmiljö och hälsomiljö är nära besläktade. Det handlar om delaktighet, handlingsutrymme och stöd från chefer och ledning. Som följeforskare kommer vi att se hur de påverkar varandra, säger han.

De projekt som A&O följer kan vara stora eller små. De kan finnas varsomhelst >>

## JÄMSTÄLLDHET OCH ARBETSPLATSLÄRANDE



**När ett projekt ansöker om pengar hos ESF måste det finnas med en jämställdhetsplan,**

men frågan är hur integrerade jämställdhetsfrågorna är i projekten? Oftast verkar de goda intentionerna stanna med fina ord på ett papper. Detta vill det här fokusområdet undersöka och ändra på.

Genom tre fallstudier undersöks projekten utifrån ett jämställdhets- och lärandeperspektiv. Syftet är att vinna kunskap om vad som krävs för att förändra könsmönster på en arbetsplats i en riktning som både är mer jämställd och har bättre förutsättningar för arbetsplatslärande. Jämställdhet och lärande hänger ihop på många sätt. Jämställdhetsintegrering kan fungera som kompetensutveckling. Jämställdhet på arbetsplatsen är också en förutsättning för en långsiktig organisationsutveckling. Ojämställdhet skapar

hinder för såväl individens som organisationens arbetsplatslärande.

Fokus läggs på tre projekt inom detaljhandeln.

Undersökningen bygger på textanalyser av projektplaner, återrapporteringar till Socialfonden och annan dokumentation som bedöms relevant.

Inom fokusområdet görs också arbetsplatsbesök och intervjuer med projektledare och andra nyckelpersoner. En rapport skrivs tillsammans med temagruppen Likabehandling och målet är att finna goda exempel och genom dessa nå och intressera arbetsmarknadens parter för hur jämställdhet och lärande hänger ihop.

Transnationella aktiviteter har också påbörjats genom att kontakt etablerat med The European Community of Practise on Gender Mainstream ([www.gendercop.com](http://www.gendercop.com))

**Kontakt:** Lena Abrahamsson, Luleå tekniska universitet  
[lena.abrahamsson@ltu.se](mailto:lena.abrahamsson@ltu.se)

» i Sverige och röra vitt skilda verksamheter. Projektägare kan vara kommuner som samarbetar, fackförbund eller regionala lärcentra. Uppdraget är att följa projekt som kan skapa ny kunskap kring arbetsplatslärande och det kan ske på

storföretaget Scania, i projektet Västkraft som skapades i Västra Sverige som en följd av den ekonomiska krisen, eller i en liten firma i den nordliga kuststaden Örnsköldsvik.

– Man kan finna pusselbitar i olika

projekt som kan sammanfogas till ny kunskap, säger Carina Åberg, ApeL FoU.

## KOMPETENSUTVECKLING



**Kompetensutvecklingsprojekt relateras sällan till hälsa**, alternativt ohälsa. Socialfonden uppmärksammade och beslutade 2010 om en nationell satsning på kompetensutveckling med inriktning på arbetsorganisation för ett ökat lärande och bättre hälsa.

– Det är en unik satsning, vars like jag inte sett i hela Europa tidigare, säger professor Per-Erik Ellström vid Linköping universitet och ansvarig för fokusområdet.

Många kompetensutvecklingsprojekt har inte integrerat deltagarnas kompetensutveckling med arbetsplatsernas verksamhets eller organisationsutveckling. Ofta saknas en ”grogrund” för lärande på arbetsplatsen – dels får inte individen

praktisk nytta av sina kunskaper, dels tas inte arbetsplatsens potential som lärmiljö tillvara. Det innebär också att man sällan ser relationen mellan kompetensutveckling och hälsa, utan frågor som rör hälsa brukar hamna i renodlade friskvårdsprojekt. Det kan visserligen vara positivt, men utgångspunkten i den här satsningen är att en långsiktig förändring som gynnar hälsa startar i sättet att organisera arbetet. Det kan vara arbetsorganisation, arbetsmiljö, teknik eller annat på arbetet.

Den andra idén bakom den här satsningen är betydelsen av stöd och gemensam kunskapsbildning för de nio deltagande projekten, men också mellan dem. Centralt är därför ett nätverk på nationell nivå där arbetsplatserna, processtödjare, forskare och andra aktörer möts i syfte att stödja de enskilda projekten och långsiktig kunskapsutveckling.

Projektens genomförande startade i maj 2011. Projektledare för A&O:s fokusområde som kom till utifrån den här satsningen är Per-Erik Ellström, Linköpings universitet, Christina Ehneström, ApeL FoU och Louise Svensson, Linköpings universitet.

**Kontakt:** Per-Erik Ellström  
[per-erik.ellstrom@liu.se](mailto:per-erik.ellstrom@liu.se)

## LÄRDOMAR OM LÄRANDE I KRIS

A&O har också följt och analyserat hur kompetensutveckling kan ske under en ekonomisk kris. När den ekonomiska krisen drabbade världen 2008, påverkades Sverige med sitt stora exportberoende hårt. Från en vecka till en annan vändes högkonjunktens snurrande hjul till en verklighet med tomma orderböcker och tysta telefoner. BNP minskade under 2009 med 5,1% och arbetslösheten steg från sex till nio procent under samma år. En av de drabbade näringarna var bilindustrin och dess underleverantörer, vilket slog hårt mot Västsverige och Västra Götaland.

Socialfonden gick då ut med en utlysning som skulle uppmuntra till kompetensutveckling istället för varsel i de områden och branscher som främst drabbades. Cirka 500 miljoner kronor delades ut till 69 projekt. Hela processen var snabb jämfört med hur lång tid det brukar ta att söka pengar hos Socialfonden.

– Vi handlade ansökningar under extrem press och befarade att det skulle bli stöd till krisövervintring snarare än långsiktig förändring, men det blev bättre än vi befarade. I viss mån kanske det blev så, men stödet bidrog till att små och medelstora företag kunde lyfta genom att de gjorde en omvärlds- och kompetensanalys av sina företag, säger Åsa Lindh, generaldirektör för Svenska ESF-rådet i Sverige.

## RIS OCH ROS

A&O har analyserat fjorton av projekten närmare och slutsatser och erfarenheter presenterades under en heldagskonferens med namnet ”A&O för att klara kriser och kompetens”. Också rapporten

”Att utveckla sig ur en kris” skildrar erfarenheter från då så kallade varselprojekten.

Flera av de projekt som granskats är samverkansprojekt. Företag gick samman och samordnade sina utbildningsinsatser. Det växte fram nya nätverk, flera av dem med mer eller

mindre uttalad avsikt att fortsätta även efter projektet. I tre av de utvalda projekten spelar kommunen en viktig roll. Projektet Växtkraft Kinda bildades som en ekonomisk förening med syfte att stärka banden mellan Kinda kommun, som ligger i södra Östergötland, LO-facken, banker

## NYA ROLLER FÖR VUXENUTBILDNINGEN

**För att möta de nya behov** som ställs i verksamheterna idag och i framtiden behöver utbildningsinsatser vävas samman med individernas arbetsuppgifter, verksamheternas förändringsbehov och utvecklingsmål. Det finns också människor som av olika skäl har svårt att komma in på arbetsmarknaden och behöver få stöd med språk, flexibel utbildning och praktikplatser. I många av Socialfondens projekt spelar kommunal vuxenutbildning en viktig roll i detta arbete.

Vuxenutbildningen kan fungera som projektägare eller samarbetspartner till de företag och organisationer som vill säkra sin kompetensförsörjning. Ofta kan detta höra samman med om vuxenutbildningen har fått ett politiskt uppdrag att arbeta mer offensivt och bredare. Det innebär att den kommunala vuxenutbildningen på många håll har utvecklat sin mer traditionella roll som utbildningsgivare och anpassat sitt arbete efter individers och verksamheters kompetensbehov. För att markera ett annat uppdrag inrättar en del

kommuner ett lärcentrum eller näringslivscentrum där vuxenutbildningen ingår. Den tar aktivt rollen som en motor och blir en del i kommunens tillväxt och näringslivsutveckling. Här kan man även ta vara på den kompetens- och arbetskraftsresurs som med lite extra insatser kan tas tillvara bland unga och invandrare. Vuxenutbildningen tar också oftare rollen som mäklare mellan behov och insatser och kan hjälpa företag och organisationer att göra en inventering av vilken kompetens som behövs nu och på lång sikt. Det finns också exempel på hur vuxenutbildningen skapar nätverk och mötesplatser, mellan företag och mellan företag och kommuner.

Syftet med det här projektet är att synliggöra de nya roller vuxenutbildningen tagit i många av Socialfondens projekt och som bidrar till en förbättrad infrastruktur för vuxnas lärande både lokalt och regionalt.

**Kontakt:** Malin Ljungzell, APeL FoU  
[malin.ljungzell@apel-fou.se](mailto:malin.ljungzell@apel-fou.se)

## INTERMEDIÄRER I REGIONAL KOMPETENSFÖRSÖRJNING

**Vad betyder intermediärer för lokal och regional kompetensutveckling** och vad kännetecknar deras arbete? Det är frågorna för det här fokusområdet, som tar sig an ett hittills relativt outforskat område. Inom Socialfonden pågår just nu en rad projekt, vars sätt att arbeta har till syfte att genomföra en kvalitativ kompetensförsörjning i företag och arbetsorganisationer, skapa nya och förbättrade samarbeten mellan offentlig och privat sektor eller utveckla samverkan inom de strukturer regionerna skapat kring kompetensfrågor. De som får denna utveckling att ske är ett slags mellanhänder, eller intermediärer. De kan skapa mötesplatser eller vara mäklare mellan utbud och efterfrågan i kompetensfrågor. De kan också fungera som motorer genom att vara projektägare i Socialfonden. De kan också ta rollen som utvecklare av nya lösningar för arbetsplatslärande.

Fokusområdet samarbetar med Västra Götalandsregionen och ESF-rådet i Väst-Sverige. Genom att granska projekt utifrån ”intermediära” glasögon har man vaskat fram åtta projekt där det finns en ambition att arbeta som intermediärer. Genom bland annat workshops med de utvalda projekten kommer fokusområdet att studera hur man definierar en intermediär på regional nivå, hur man i en sådan roll arbetar med kompetensförsörjning och vilka sakfrågor som är viktiga. Därefter är ambitionen att möta politiker och beslutsfattare i Västra Götaland för att sprida kunskapen om intermediärer som regional resurs.

**Kontakt:** Fredrik Jönsson, APeL FoU  
[fredrik.jonsson@apel-fou.se](mailto:fredrik.jonsson@apel-fou.se)



» och näringslivet. Risketten drevs av Cityakademin i Örebro kommun och omfattade företag i Örebro, Karlskoga och Lindesberg – alla orter i Mellansverige. I nordliga Luleå drev kommunen genom Luleå Näringsliv AB projektet Jobbakuten.

En av slutsatserna av de kommunala projekten var att de tenderade att bli administrativt tunga. En annan erfarenhet var att det satsades mycket på kurser och att många drevs på företagets villkor. De var enklast att administrera och akuta behov fick gå före långsiktiga insatser. Samtidigt fick många anställda för första gången vara med i utbildningsinsatser på jobbet. Bedömningen är att färre blev varslade än vad som annars skulle ha skett och att företagen som satsat på kompetensutveckling stod bättre rustade när konjunkturen vände. Det tycks också som att företagen blev mer medvetna om behovet av kontinuerlig kompetensutveckling som ett sätt att bli mer konkurrenskraftiga men också attraktiva som arbetsgivare.

**Nya strukturer och samsamarbetsformer,** till exempel mellan länsstyrelser och kommunala regionförbund, växte fram vilket bedöms kan främja regional utveckling för framtiden. Det gjordes också stora gemensamma upphandlingar hos olika utbildningsaktörer, vilket innebar att priserna blev billigare.

– Jag kan fascineras av att man fick till det så snabbt. Vad krävs och vad ligger bakom att det gick så snabbt? Här finns en källa till kunskap för framtiden. Här pågår också en utveckling som vi behöver mer kunskap om så att vi kan sätta det i system. Då är vi bättre rustade till nästa dipp, säger Carina Åberg, APeL FoU. ●

## Partssamarbete för ökat lärande på arbetsplatsen

Sedan sommaren 2011 finns inom A&O en strategisk styrgrupp med medlemmar från arbetsmarknadens parter på central nivå. Tanken är att de utifrån sina kontakter, erfarenheter och kunskaper ska inspirera, men också styra temagruppens arbete med att sprida kunskap om och väcka engagemang för arbetsplatslärande på alla nivåer.

”**E**ngagemanget för lärande på arbetsplatsen behöver öka hos arbetsmarknadens parter, inte minst hos arbetsgivarorganisationerna. Just nu verkar det som om de fackliga organisationerna är de mest pådrivande, säger Ulf Westerberg, processledare för den strategiska styrgruppen.

**Ulf Westerberg är snickaren** som genom vuxenutbildning och lärande i arbetslivet bland annat blev statssekreterare och chef för Arbetslivsfonden. Han brinner för frågan och konstaterar att han har hållit på med frågor kring kompetensutveckling och lärande i fyra decennier.

– Min erfarenhet har lärt mig att man kan växa genom utbildning men också i arbetslivet. Många gånger har jag fått stå på tå för att klara nya arbetsuppgifter och när det har gått bra har jag lärt mig mycket. Man växer när man lär sig, när man inser att man kan mer än vad

man tror, säger Ulf Westerberg.

Den strategiska styrgruppen har två huvuduppgifter. Den ena är att tillsammans med Luleå tekniska universitet styra A&O:s strategiska arbete. Vilka behov ser parterna av kompetensutveckling, på vilka arenor behöver man agera och vilka utredningar pågår som är relevanta för lärande på arbetsplatserna? Genom att lyfta dessa frågor vill den strategiska styrgruppen ge ett inflöde i A&O:s arbete och fungera som en bro mellan parternas verklighet och forskningen. Den andra uppgiften är att ge temagruppen kanaler till arbetsmarknadens parter och därigenom öka intresset för vad den Europeiska socialfonden kan göra och hur man i Sverige kan utnyttja organisationen på bästa sätt, till exempel för att sprida information och resultat om lärande.

**Motiven för att sprida engagemang** kring arbetslivets lärande är starka. I en global värld ökar konkurrensen och



avgörande för att möta den utvecklingen är ett livslångt lärande. Sverige har en fördel genom en lång tradition av samverkan mellan parterna och det är denna samarbetsförmåga som behöver aktiveras ytterligare kring kompetensfrågor. Både företagare och arbetstagare vinner på det, anser Ulf Westerberg. Genom de miljarder som finns i Socialfonden finns möjlighet att locka med finansiering och samtidigt ställa en del krav som finanslär. Det öppnar möjligheter för att sammanföra olika intressen och skapa strukturer som främjar lärande i arbetslivet.

– Vi har väldigt goda förutsättningar, men hittills tycker jag att vi har utnyttjat det här dåligt. Vi kan bli mycket, mycket bättre. Genom att samverka för bra kompetens hos arbetskraften och genom att organisera verksamheter så att kunskap tas tillvara kan vi stärka vår konkurrenskraft. Tack vare



ULF WESTERBERG ÄR PROJEKTLEDARE FÖR DEN STRATEGISKA STYRGRUPPEN.

Socialfonden finns dessutom pengar till detta, säger Ulf Westerberg.

**Gruppens utgångspunkt** är att lärande på arbetsplatsen måste höras ihop med att man utvecklar arbetsorganisationen. Kurser kan vara bra, men om inte individerna får använda sitt nya kunnande i arbetslivet så ger kurserna liten effekt.

– Man måste bygga organisationer där alla på arbetsplatsen kan ta ansvar för helheten och inte tänker i enheter som ibland till och med kan motverka varandra. Och vi har ett klimat på arbetsplatsen som är bra för det. Som chef är man van vid att tala med sina medarbetare och komma överens, säger Ulf Westerberg.

Med oro ser flera medlemmar i styrgruppen att det finns tendenser att vissa verksamheter verkar få mer auktoritär styrning. Det är ett av de områden som styrgruppen vill uppmärksamma och diskutera. Den aktuella frågan om framtidens kompetensförsörjning är också kopplad till lärande. För att säkra sig om ungdomars intresse måste man erbjuda attraktiva arbetsplatser där de får utvecklas. Visst kan den finnas risk för att en och annan försvinner till konkurrenten, men det får man tåla, hävdar Ulf Westerberg. Alternativet kan inte vara att man organiserar en allt mer fördommande arbetsplats.

– Både arbetsgivare och arbetstagare vinner på att satsa på arbetsplatslärande. För man en mer kompetent arbetskraft så trivs de bättre på jobbet och då stannar de. Det händer saker med människor som studerar, som är intresserade och lär sig någonting. Det är inte så att de kommer tillbaka som samma människor, de kommer som andra och är friare och bidrar mer till produktionen, säger han. ●

## DEN STRATEGISKA STYRGRUPPEN

**Den strategiska styrgruppen består av representanter från arbetsmarknadens parter på central nivå. De är:**

**Ulf Westerberg**  
styrgruppens processledare, som tidigare bland annat varit statsråd och chef för Arbetslivsfonden.

**Gunnar Anderzon**  
utvecklare på avdelningen för lärande och arbetsmarknad på Sveriges kommuner och landsting, SKL.

**Swante Bylund**  
chef på arbetsutvecklingsenheten, IF Metall.

**Fredrik Gunnarsson**  
ansvarig för kompetensförsörjning på Industriarbetsgivarna.

**Jonny Jakobsson**  
ombudsman på arbetslivsutvecklingsenheten, Kommunal.

**Filis Sigala**  
utredare på arbetslivsenheten, LO.

**Charlotta Krafft**  
utredare på SACO.

**Ulrika Hektor**  
utredare på Unionens enhet tillväxt och arbetsliv.

# Kompetensmäklarnas mission

För åtta år sedan uppmärksammade Cityakademin, som är kommunens lärcenter i Örebro, de möjligheter som Socialfonden innebär. Det har inneburit ett nytt sätt att arbeta med kompetensutveckling och idag fungerar lärcentret som en motor i den strategiska kompetensförsörjningen i regionen.

”De viktigaste utmaningarna vi har är att kunna attrahera, rekrytera, utveckla och behålla rätt kompetens i den här regionen. Det gör oss konkurrensmässiga och skapar tillväxt, säger Ingrid Gustavsson, utbildningsmäklare på Cityakademin i Örebro.

Sedan 2004 har Cityakademin utvecklat sin roll från att vara ett traditionellt lärcenter med fokus på vuxen- och yrkesutbildning, till att också arbeta aktivt och uppsökande med strategisk kompetensförsörjning. De är intermediärer, eller

utbildningsmäklare, mellan de kompetensbehov som finns både på privata och offentliga arbetsplatser och alla de utbildningsarrangörer som kan erbjuda adekvat kompetensutveckling.

**Behovet av kompetensutveckling** i kommunen och regionen är stort. Varje år försvinner tio procent av arbetsmarknaden och tio procent nya jobb kommer till. Men det är bara två procent av arbetskraften i de försvunna jobben som kommer in de nya jobb som uppstår. Det är en mismatch på sexton procent och

människor behöver därför ny kompetens. Under de åtta år de hållit på märker de också ett ökat intresse hos företagen att få hjälp, både med att kartlägga utbildningsbehov och att få tillgång till kompetensutveckling.

– Vi lever i ett starkt kunskapsdrivet samhälle och på företagets lista över problematik står kompetensutvecklingen i topp, inte minst inom teknikbranschen. Men det finns ett gap mellan att tycka att frågan är viktig och att göra något åt den. De större företagen har ofta en personalfunktion, men på de mindre är det företagsledarens engagemang som avgör och där är ofta tiden det viktigaste hindret för att hinna arbeta strategiskt med frågan, säger Ingrid Gustavsson.

**Redan 2003 började de** tänka utanför den box som innebar att leverera utbildning. Tillsammans med utbildningschefer från hela länet bildades Reko, ett partnerskap för kommunernas vuxenutbildning som skulle komma att få en viktig roll för genomförandet av Socialfondens projekt. Vad skulle de behöva samsas kring för att individen skulle få bättre utbildningsmöjligheter och inte bli så kommunberoende?

– Vi ville också koppla ihop utbildning med näringslivets behov, så att människor skulle få jobb. Det var obruten mark och ett av de roligaste jobb jag har haft. I dag tar vi mer utgångspunkt i arbetsmarknads- och näringslivspolitik än fokuserar på fristående utbildningar, även om den verksamheten finns kvar,



– DEN EUROPEISKA SOCIALFONDEN ÄR GULD VÅRD, SÄGER KENTH KRONWALL, UTBILDNINGSCHEF I ÖREBRO KOMMUN.



säger Kenth Kronwall, utbildningschef i Örebro och med en bakgrund från skola och näringsliv.

För åtta år sedan blev Kenth Kronwall, uppmärksam på att Socialfondens pengar torkade in för att företagen inte var intresserade. Han blev nyfiken. Han såg, tillsammans med Ingrid Gustavsson, att här fanns en potential och en ny roll att spela. Men han mötte också motargument när han ville vinna politikens intresse: "Ska kommunen göra det här? Det får väl företagen sköta själva". I dag är tongångarna annorlunda. Under de åtta år som gått har Cityakademin varit projektägare och initierat utbildningar inom offentlig och privat sektor för sammanlagt 90 miljoner kronor. Tusentals människor och företag inom många sektorer har fått hjälp med kompetensutveckling.

– Det handlar egentligen om att välfärd och tillväxt hänger ihop och därför är det en kommunal angelägenhet. Brist på lämplig arbetskraft med rätt kompetens anges som ett av de största hindren för tillväxt framförallt i små och medelstora företag, säger Ingrid Gustafsson.

**Just nu pågår flera projekt**, bland andra ett som handlar om kompetensutveckling hos underleverantörer till industrin och ett annat som omfattar många av besöksnäringens många småföretag.

– Den Europeiska socialfonden är guld värd och företagen är mycket nöjda, säger Kenth Kronwall.

Varje projekt börjar med en inventering av företagens behov. Det handlar om att borra sig ner i frågan om vilken kompetens företagen behöver nu och framöver.

– Om kommuner säger att de talat med

företag och fått till svar att företagen inte har utbildningsbehov svarar jag att de har ställt fel frågor. Vi tar reda på företagens kompetensbehov för sin utveckling och det är fotarbete som gäller. Du måste sitta ner och tala med folk, säger Kenth Kronwall.

### **Ingrid Gustavsson**

betonar betydelsen av förtroende. Man måste skapa legitimitet, så att företagen anser det mödan värt. Innan företag blir aktuella för projekt borrar utbildningsmäklaren djupt i behovet av utbildning.

– Vi möter mycket intresserade och engagerade företagsledare, men vi är lite bråkiga när vi kartlägger deras kompetensutvecklingsbehov och ställer frågor om verklighet och vardag. Säger de att de behöver utbildning i engelska frågar vi varför. Vi ställer frågor om hur det ser framåt och hur de tänker. Det kräver ihärdighet, men det kräver också förtroende för vi kommer långt in på företagens egen arena och ser också deras svagheter, säger hon.

Att kunna erbjuda en påse pengar är positivt och gör det lättare att få gehör, men som projektägaren kan vi också ställa krav, säger Ingrid Gustafsson.

– Det är ju ingen allmosa utan ett utvecklingsarbete som vi initierar med de här pengarna och vi vill ju att det ska leva vidare och ge effekter. Därför ska det vara företag som har reella behov och där



**INGRID GUSTAFSSON, UTBILDNINGSMÄKLARE I ÖREBRO.**

vi ser ett intresse. Man måste se vilka problem som ska lösas med pengarna, vad Socialfonden ska tillföra.

**När behoven är inventerade** skräddarsys en kompetensplan för varje företag. Därefter får företaget välja utbildningsarrangör. Cityakademin sköter ekonomi och allt annat praktiskt. På så sätt slipper företagen allt

administrativt krångel. Socialfondens pengar kräver att man inventerar behoven, kan programmet, är påläst och håller järnkoll på ekonomin. Cityakademin har arbetat fram en fungerande modell för det, men Kenth Kronwall poängterar att det har tagit flera år. Att vara projektägare är ingen lek.

Som utbildningsmäklare arbetar de också bredare än med Socialfondens projekt. Det handlar hela tiden om att tänka framåt och se till att det finns en strategi för regionens kompetensförsörjning. De skapar nätverk, följer upp projekt och inventerar kompetensbehov vid nyetableringar. De skapar kopplingar mellan universitetet och företag och de lär företag att köpa utbildningar. Kenth Kronwall och Ingrid Gustavsson har en mission.

– Det är viktigt att vi tror på det vi gör och det gör vi. Vi tror på att kompetensutveckling har betydelse för att människor och företag ska växa. Det blir trovärdigt, säger Ingrid Gustavsson. ●

# Språkutveckling på jobbet

Våren 2009 startade projektet SpråkSam med hjälp av pengar från Socialfonden. Året därpå startade ett parallellt projekt, finansierat av Stockholms stad. Projektet kombinerar språk- och vårdutbildning för medarbetare i äldreomsorgen som inte har svenska som första språk. 600 medarbetare på drygt 50 arbetsplatser har deltagit.

**K**vinnan kommer från Bangladesh och är i senare delen av femtioårsåldern. Hon står i ett samlingsrum på äldreboendet Skoga i Stockholmstrakten. Framför henne sitter ett fyrtiotal arbetskamrater och lyssnar till hennes föreläsning om diabetes. När hon är färdig möts hon av varma applåder.

– För några månader sedan hade det varit otänkbart. När vi började SpråkSam sa hon knappt ett ord, trots att hon hade arbetat många år i hemtjänsten. Nu klarar hon att hålla en föreläsning. Jag satt längst fram och jag kände mig rörd till tårar. Tänk att gå från att säga ingenting till att dela sina kunskaper så här, säger Anneli Herrstedt Westman, vårdlärare inom omvårdnadsprogrammet och som varit lärare på Skoga äldreboende inom projektet SpråkSam.

Det har varit ett nytt sätt att arbeta för henne som lärare. Hon var varit på kursdeltagarnas mark, på deras hemmaplan och arbetsplatsen har direkt

och konkret kunnat användas i språkundervisningen. Har man undrat över något har man helt enkelt kunna gå och titta efter. Anneli Herrstedt Westman har också varit med under de snäriga morgontimmarna för att förstå mer av arbetet och sedan använda erfarenheterna i undervisningen.

**Att projektet SpråkSam** växte fram har flera orsaker. Äldreomsorgen har förändrats oerhört de senaste tio, femton åren. De som vårdas är äldre och sjukare och kraven på kommunikation är centrala i sammanhanget. Den som jobbar i äldreomsorgen ska kunna hålla samtal med anhöriga och dokumentera och tolka den gamlas behov och vilja. Samtidigt har många medarbetare en utländsk bakgrund och svenska är inte deras första språk. Många inom äldreomsorgen saknar relevant grundutbildning och har även en kort skolgång. Till exempel hade 20 procent av de 300 som deltog i det första projektet mindre än sex års

skolgång. Äldreomsorgen sliter också med stor omsättning på medarbetare. Cheferna får ofta rollen som rekryterare, de blir brandsläckare istället för utvecklare. Utifrån detta växte idén att skapa språkutveckling på arbetsplatsen. En av grundtankarna var att den som lär sig, också måste få stöd i sitt lärande på arbetsplatsen. En annan var att kunskap skulle föras in utifrån av språkforskare och lärare från den kommunala vuxenutbildningen. Man tillsatte språkombud på varje arbetsplats, som skulle kunna ge stöd i vardagsarbetet. Cheferna och språkombud på arbetsplatserna som var berörda fick gå en sexdagarskurs för att lära sig mer om språkutveckling. Att tacka ja till projektet innebar att göra en överenskommelse. Den chef som tackade ja, skulle också inse att det innebar att frigöra tid och ställa upp med lokaler.

– Vi tar kurserna ut till arbetsplatsen. Det är en ovan uppgift och det första vi gjorde var att ha en dialog med cheferna, säger projektledare Kerstin Sjösvärd.

**På 24 arbetsplatser i Stockholms län** utbildades chefer och språkombud och 300 av totalt 1600 anställda på de 24 arbetsplatserna erbjöds att gå kurs på arbetsplatsen tre timmar i veckan för att utveckla sina språkförmågor. Verksamhet och språk kopplades genom metoden att utveckla sitt språk på arbetsplatsen genom reflektion och samtal – en lärande miljö

– Chefen har varit viktig i projektet. Vi såg chefer som hade förmåga att

kommunicera kring betydelsen av språkutveckling och också motivera medarbetarna att ”vi vill satsa på dig”. Det kan ju vara känsligt att peka ut någon för en kurs för att lära sig bättre svenska och därför var det viktigt att få deltagarna att känna sig utvalda, inte utpekade, säger Kerstin Sjösvärd.

Målet var att deltagarna också skulle uppnå formell kompetens, men där har målet inte uppfyllts fullt ut. Kanske bör målen vara mer realistiska och det väger man in inför nästa projekt som också riktar sig till infödda svenskar, berättar Kerstin Sjösvärd.

– Vi har sett att även etniska svenskar kan behöva utveckla sitt språk. Därför går vi vidare med Arbetsam, säger hon.

**Projektet Språksam är nu slut**, men ett nytt har redan startat. Det heter Arbetsam och är också inriktat på språk och kommunikation, men riktar sig nu även till dem som har svenska som modersmål. Arbetet syftar till att stärka de som har svag ställning på arbetsmarknaden på grund av bristande kompetens, men också att ta tillvara arbetsplatsernas behov. 800 anställda på 60 arbetsplatser i kommuner, stadsdelar och privata företag deltar i det arbetsplatsförlagda lärandet och det kommer att utbildas stödjande resurspersoner på varje arbetsplats. Cheferna kommer också att stödjas. Projektet har också haft samverkan med Danmarks pedagogiska universitet och Köpenhamns kommun. ●



FOTO: TOMAS SÖDERGREN

# ”Facket ger företagen verktyg att tjäna pengar”

I mellersta Norrland pågår en rad projekt finansierade av Socialfonden som möjliggör för små och medelstora företag att både utveckla sin organisation och att kompetensutveckla sin personal. Initiativet har tagits av IF Metall och får nu efterföljare i hela landet.

**E**n metallare får i genomsnitt 30 minuters kompetensutveckling per år, men genom IF Metalls projekt har situationen förändrats för medlemmarna i Jämtland och Västernorrland. Sedan 2009 har 1386 personer från 34 olika företag i mellersta Norrland deltagit i sammanlagt 42 000 utbildningstimmar. Så spelar EU en viktig roll för enskilda människor och företag i regionen, konstaterar IF Metall i ett pressmeddelande.

**En av initiativtagarna** är ombudsman Conny Hansson i Östersund. Han nås i bilen på väg till Hudiksvall. Avstånden i mellersta Norrland är stora och de timmar det tar att komma från en del av regionen till en annan är utmärkta för att beta av listan på telefonsamtal som ska klaras av, så länge mobiltäckningen fungerar i de gleset befolkade områden han passerar på sin väg. Just geografin spelar en roll för att Conny Hansson tog initiativet till att IF Metall i mellersta Norrland redan våren 2008 sände ut en enkät till 170 företag i regionen för att ta reda på deras behov av kompetensutveckling för sina medlemmar. De stora avstånden komplicerar möjligheten till kompetensutveckling, särskilt för små och medelstora företag.

– Vi visste att den genomsnittliga tiden som våra medlemmar fick för kompetensutveckling var cirka en halvtimme om året. Stora verkstadsföretag klarar ofta kompetensutveckling själv, men vår region kännetecknas av många små och medelstora företag och de har väldigt lite kompetensutveckling, berättar Conny Hansson.

**Av de 170 företagen svarade 65:** "Jätteintressant!". Det blev signalen att starta en förstudie för att undersöka hur företagets och de anställdas kompetensbehov såg ut.

– Vi ville se hur det såg ut på företagen och kombinera deras behov med våra medlemmars. Många mindre och medelstora företag har aldrig haft en affärsplan, utan haft kontoret mer eller mindre på fickan, berättar han.

Avdelningen sökte och fick pengar hos Socialfonden och skulle dra igång kompetensutveckling på femton företag. Då kom den ekonomiska krisen och den så kallade varselutlysningen. IF Metall sökte och fick pengar för att säkerställa att de som varslades fick utbildning och praktik.

– Det handlade om en mera riktad utbildning för att öka våra medlemmars anställningsbarhet. Det visade sig också vara ett

klokt sätt att stärka industrins långsiktiga kompetenshöjning. Utvärderingar visade att varslen blev färre, krisen kunde användas till utveckling vilket bidrog till ökad produktivitet, säger Conny Hansson.

**Nu går arbetet vidare.** I december 2010 fick IF Metall ytterligare tretton miljoner i socialfondspengar för att kompetensutveckla 1800 anställda vid 27 olika företag inom projektet KZY, efter länsbokstäverna i de tre län som bildar IF Metalls avdelning. Inriktningen är strategisk kompetensutveckling. Företagen i sin tur är ansvarig för att stå för den tid som behövs för utveckling. Utgångspunkten är att se företaget och dess affärsplan. Hur stämmer den med individernas behov av utveckling, så att de rustas med rätt kompetens för att behålla eller få ett nytt arbete? Man vill finna system för att arbeta med kompetensutveckling under både hög- och lågkonjunktur utan att störa produktionen.

– Vi har samma mål som företagen, det vill säga vi vill de ska vara kvar och med kompetent personal ökar förutsättningarna. Genom våra kompetensutvecklingsprojekt ger vi dem verktyg att tjäna pengar, säger Conny Hansson.

**Också IF Metall centralt** står som projektägare för kompetensutvecklingsprojekt i Västerbotten och Östergötland. Det startade 2010 och pågår till november 2012. Just nu är man inne i en förberedelsefas där företagets mål granskas för att skapa en strategi om hur man når dit. Därefter utformas en handlingsplan som innebär kurser och lärande på arbetsplatsen.

– Allt fler företag använder sig av lean, vilket kan minska bredden i arbetet om man endast använder sig av vissa delar av leanfilosofin, istället för att se till helheten. Vi vill vidga arbetsinnehållet och för det behövs organiserat arbetsplatslärande, säger Angelica Teiffel, ombudsman på IF Metalls förbunds kontor.

Hon betonar behovet av aktiva ledare som stödjer arbetsplatslärande och för dem arbetas fram ett ledarutvecklingsprogram.

Att facket är projektägare är en ny roll. Fördelen är att vara med direkt och påverka medlemmarnas möjlighet till utveckling. Nackdelen är att det är tidskrävande.

– Vi ser det som att hade vi inte gått in i detta hade arbetsgivarna aldrig förändrat arbetsorganisationen, så att den gynnar våra medlemmar och företagets utveckling, säger Angelica Teiffel. ●





## Ur projektfloden: **Kravmärkt yrkesroll**

Hur kan man få personal till äldrevård i framtiden? Ett sätt är att ta tillvara och se den kunskap som redan finns genom validering kopplat till de krav som behövs för att arbeta med äldre. Det är utgångspunkten för projektet **Kravmärkt yrkesroll**. Det är ett samarbete mellan flera kommuner och stadsdelar i Stockholm och har vid flera tillfällen fått ekonomiskt stöd från Socialfonden.

I början av 2000-talet gjordes en noggrann inventering av vad man behöver kunna i arbetet med äldre. Genom analyser och dagboksanteckningar kom man fram till sex yrkeskrav

och 177 kriterier. Det var grunden för att med Socialfondens hjälp starta projekt för att kompetensutveckla på ett nytt sätt.

**Traditionell vuxenutbildning** fick många av äldrevårdens anställda att känna sig värdelösa. Istället startade ett arbete som riktade in sig på att ta fatt i den kunskap som många har, men inte satt ord på. Det sker dels genom validering av särskilda yrkesbedömare, men också genom att medarbetaren skattar in egen kunskap. När det är gjort utarbetas en individuell läroplan i samverkan mellan individen, yrkesbedömaren och chefen.

Det mesta av kompetensutveckling

sker på arbetsplatsen med stöd av handledare, bland annat grundat på erfarenheten att många inte vill in i det formella utbildningssystemet. Hittills har cirka 6 000 anställda i äldrevården validerats.

**Utmaningen som Kravmärkt yrkesroll** nu står inför är att få sina den kunskap som blir synlig genom validering erkända på nationell nivå. Som ett sätt att uppnå detta har startats ett samarbete med Open College Network, OCN. Mellan 2011 och 2013 driver man ett nytt socialfondsprojekt under namnet "Arbetsplatslärande i fokus – Kravmärkt yrkesroll" ●

[www.kravmarktyrkesroll.se](http://www.kravmarktyrkesroll.se)





# Utbildning istället för varsel – exemplet Scania

När den ekonomiska krisen drabbade världen och Sverige hösten 2008 valde Scania att möta nedgången i order med kompetensutveckling istället för varsel. Med hjälp av länsstyrelsen fick de 120 miljoner kronor från Socialfonden.

Scania tillverkar bussar och lastbilar, är verksamt i 100 länder och har totalt 35 000 anställda. När krisen kom var Scantias första åtgärd att inte förlänga avtalen med 1000 personer på korttidskontrakt. Men det var inte tillräckligt för att möta ett produktionsbortfall på femtio procent. De tecknade ett så kallat krisavtal, som innebar att 60

procent av medlemmarna accepterade att arbeta 20 procent kortare arbetstid för tio procents lägre lön. Avtalet varade under 2009.

Dessutom valde Scania att tillsammans med Länsstyrelsen i Stockholms län söka pengar hos Socialfonden för att under perioden av lägre produktion erbjuda de anställda arbetarna kompetensutveckling. I maj 2009 fick Scania 11 miljoner euro, det högsta belopp som Socialfonden någonsin beviljat ett projekt. Scania satsade också flera hundra miljoner genom att de betalade lön under utbildning. Syftet var att förbättra medarbetarnas positioner i företaget, men också att stärka deras ställning

på arbetsmarknaden i stort. De betonade också att medarbetare som utvecklas blir mer delaktiga och engagerade, vilket i sin tur ökar effektivitet och produktivitet. På så sätt skulle företaget vara rustat när konjunkturen blev bättre.

**Pengarna gjorde det möjligt för 6 000 anställda** vid Scania att vidareutbildas inom "industrial engineering, Scania's production system" samt matematik och språk. Fackförbunden verksamma inom Scania var inte med och fattade beslutet, utan det drevs av ledningen och Länsstyrelsen. Facket var dock positivt till beslutet. Utbildningen var arbetsplatsförlagd och skedde på Scania. ●



FOTO: ISTOCKPHOTO

# Utveckling börjar i verksamheten

Trots alla högtidstal kring betydelsen och behovet av kompetensutveckling och livslångt lärande, tenderar frågan att hamna mellan stolarna. ESF:s projekt visar på många möjligheter, men också hinder och svårigheter.

”**E**n bov i dramat är att vi tänker alldeles för traditionellt kring kunskap och lärande. Vi tror att vi får kunskap främst genom utbildning, men en stor del av det vi lär oss förvärvas i arbetslivet. Risken är att arbetsgivare lutar sig tillbaka och tänker att förra året fick vi och så många gå på kurs, men det räcker inte idag, säger Carina Åberg, VD för ApeL FoU.

Forskarna i A&O har under åren hunnit se en hel del av vad som fungerar, men också vad som hindrar de fagra orden som så många delar att bli verklighet.

När den grupp som utgör A&O summerar sina erfarenheter så här långt, kan de konstatera att många av projekten

handlar om kurser, snarare än integrerat lärande. Rapporten ”Avslutade genomförandeprojekt inom Socialfonden 2011”, visade också att själva begreppet arbetsplatslärande är svårdefinierat och används i många olika betydelser. Och även om man i många projekt talar om kompetensutveckling, så blir det i realiteten ofta kurs med direkt tillämpning på arbetsplatsen. Ännu är det lång väg att gå innan lärande blir integrerat på arbetsplatsen.

**Ibland skapar orden förvirring.** Ett ord som arbetsplatslärande kan vara tydligt i teorin, men svårt att ringa in i praktiken. Per-Olof Thång, professor i pedagogik vid Göteborgs universitet, gav ett exempel på

vad han menar är ett verkligt arbetsplatslärande. Då han var i tjugoårsåldern jobbade han extra på mentalsjukhus. Som ung, oerfaren vikarie drogs han, tillsammans med andra vikarier, med av erfarna sjuksköterskor att lyssna på högste chefens genomgångar av patienterna. De fick lära, de blev lyssnade till och de blev alerta. Fyrtio år senare minns han syster Ulla för att hon skapade en kultur för lärande.

– Kompetensutveckling är till syvende och sist en värderings- eller kulturfråga. På Lillhagens sjukhus den gången fanns ett klimat som tillät ständigt lärande och trots att det var ett gammaldags mentalsjukhus blev det en bra arbetsmiljö på grund av synen på lärande, säger han.

### Orden om kompetensutveckling i

arbetslivet är många och det finns risk för att vi lurar oss själva med språket.

– Om vi talar om att leverera eller tillhandahålla kunskap kommer vi inte åt kärnan, som handlar om synen på lärande och kunskap. Vi kommer in i fel tankebanor istället för att ställa frågan – hur tänker vi om det vi gör? Idag finns inte kompetensfrågorna i många styrelserum, de finns inte i företagskulturen, säger Per-Olof Thång.

Per-Olof Thång reflekterar över Socialfondens varselutlysning, som i hög grad gick till Västsverige vars fordonsindustri och dess underleverantörer drabbades hårt av krisen. Situationen var akut med cirka 7000 uppsägningar bland IF:s Metalls medlemmar i regionen. Men vissa regler hindrade utbildningsinsatserna från att snabbt komma igång. I inledningsskedet hade heller inte företagen den beredskap som behövdes

för att överblicka vilka utbildningar man behövde satsa på, till exempel saknades på många håll en väl grundad behovsanalys. Det betydde att pengarna inte nådde fram till kärnfrågan – hur får man människor att delta i utvecklingsprojekt.

– Det är viktigt att det finns en riktning för insatserna, men också en struktur så att insatserna kan fortsätta även efter att den externa finansieringen har upphört. Annars kommer många av projekten att falla på hälleberget, säger Per-Olof Thång.

### Ett problem är att ansökningarna kan

innehålla välformulerade tankar kring utveckling för både verksamhet och individ. Sedan är det svårare i verkligheten. Utveckling är ingen "quick fix", som Carina Åberg uttrycker det.

Per-Erik Ellström, professor vid Linköpings universitet instämmer. Många projekt är stora och komplexa och det är heller inte alltid lätt att tränga in under projektretoriken. Det verkar ibland svårt till och med för projektledarna, konstaterar han.

– Det går inte att använda abstrakta begrepp i kontakten med företagen, utan det vi vill måste kopplas ihop med verksamheten. En tanke skulle kunna vara att koppla ihop arbetsplatslärande med kompetensförsörjning och pågående pensionsavgångar. Om det kopplas till självupplevda problem, blir det lättare, säger Per-Erik Ellström.

Hur mycket ett företag applåderar kompetensutveckling, så kan det vara svårt att få tiden att räcka till. Många företag, inte minst små och medelstora, lever med extremt slimmade organisationer och har litet slack, eller tid, för att börja med ett systematiskt lärande på arbetsplatsen.

**När den ekonomiska krisen kom** pekade regionerna på Socialfonden "använd pengarna", var budskapet. Men hur skulle till exempel lilla Carlssons verkstad ute i landet någonstans komma åt pengarna? Små företag kan inte klara ansökningar till fonden själva. Carina Åberg, APeL FoU, ser gärna att det sker en utveckling av så kallade intermediärer, eller möjliggörare. De kan vara utbildningsarrangörer, eller lärcentra, som den kommunala Cityakademien i Örebro, eller något av landets industriella utvecklingscentra.

– Deras roll är ofta att koppla samman aktörer i utvecklingsprojekt. De har kontakter med företagen och nätverk av konsulter och utbildningsanordnare som kan agera lite som mäklare. De skapar förutsättningar för själva projektet, säger Carina Åberg.

När krisutlysningen kom gick allt blixtn snabbt – både ansökningar och beviljande. Det finns mycket att lära av det, bland annat att det krävdes intermediärer. APeL avslutade under hösten 2011 ett eget socialfondsprojekt. Det handlade just om att stärka intermediärrollen i regional kompetensförsörjning och omfattade 22 kommuner.

### När A&O:s medlemmar diskuterade

**framtiden** diskuterade de problemet med att den utbildning som sker i arbetslivet befinner sig i ett annat system än den traditionella utbildningen som de kommunala utbildningarna, vuxenutbildningen och uppdragsutbildningen. Dessa sektorer måste närma sig varandra.

I dag saknas kapacitet i de ordinarie utbildningssystemen för att hantera omfattande kompetensutveckling på arbetsplatser och alltför ofta handlar





PER-OLOF THÅNG

## ”OM VI TALAR OM ATT LEVERERA ELLER TILLHANDAHÅLLA KUNSKAP KOMMER VI INTE ÅT KÄRNAN, SOM HANDLAR OM SYNEN PÅ LÄRANDE OCH KUNSKAP”

*Per-Olof Thång*

» diskussionerna kring kompetensutveckling och arbetsplatslärande om hur utbildningarna ska genomföras och vem som ska betala för vad.

Frågan är var ansvaret skulle ligga? Hos en egen partssammansatt organisation? Eller i en statlig fond? Hos fackförbunden? Eller kan man skapa särskilda branschsamarbeten?

I diskussionerna inför framtiden efterlyste medarbetarna i A&O en samhällsdiskussion på strategisk nivå, men med kopplingar och idéer som förankras lokalt. Man vill lyfta den viktiga frågan om arbetsplatslärande på alla nivåer och få den att vara en reell angelägenhet för

arbetsmarknadens parter, för regeringen, de regionala aktörerna, näringslivet och för forskarsamhället.

**I det dokument som summerar erfarenheterna** av den så kallade varselutlysningen formuleras också en rad uppmaningar till arbetsplatslärandets intressenter. Hos regeringen efterlyser man en nationell vision och agenda, som bygger både på formellt och informellt lärande. Låt Socialfonden bli en innovationsfond för projekt och nytänkande inom kompetensutveckling och lärande i arbetslivet. De regionala aktörerna uppmanas att förstärka samverkan mellan strukturfonderna, de regionala högskolorna, lärcentra och utbildningsaktörerna. Till arbetsmarknadens parter riktar man uppmaningen att föra en dialog om framtida modeller som både tillgodoser arbetsgivarnas behov av flexibilitet och medarbetarnas behov av anställningsbarhet och trygghet. Rådet till näringslivet är

att se kompetensutveckling och lärande som viktiga strategiska frågor och att det därför behövs rutiner för att identifiera kompetensbehov. Facket å sin sida uppmanas att göra kompetensutveckling till en nyckelfråga på den fackliga agendan. ESF-rådet ges rådet att ha färre, men längre projekt, att ha tydligare krav på ägarskap och ett mer systematiskt krav på kunskapsspridning av goda exempel och modeller för arbetsplatslärande.

Forskarnas egen roll är att omsätta forskningsbaserad kunskap om kompetensutveckling i arbetslivet och att fortsätta att ge kunskap om hur man bygger en arbetsorganisation för lärande.

– Vår roll är att öka förståelsen för komplexiteten, att klargöra och skapa reda. Vi ska visa det som sker i det som synes ske, det som finns under ytan och genom goda exempel finna nya sätt att arbeta med arbetsplatslärande, säger Per-Erik Ellström. ●

# Ett tredelat ansvar

När fagra ord om kompetensutveckling i arbetet ska brytas ner i praktiskt arbete ställs lovorden på prov. En intressekonflikt är mellan individens långsiktiga behov av utveckling och företagens ofta akuta behov av ny kompetens.



**F**redrik Gunnarsson beskriver sig själv som expert på kompetensförsörjning, inte kompetensutveckling. Han arbetar med frågan på Industriarbetsgivarna, ett servicebolag för fyra arbetsgivarorganisationer verksamma bland annat inom stål, metall och kemi.

En av de stora utmaningarna för de industrier han arbetar för är framtidens kompetensförsörjning. Hur ska man få tillräckligt med kompetent personal i framtiden?

– Problemet är att det inte längre finns några jobb där man kan plocka in folk från gatan. Generellt sett krävs mer av arbetskraften idag, säger Fredrik Gunnarsson.

**Särskilt gäller behovet av arbetskraft** gruvindustrin, som snurrar fortare än på många år. I till exempel nordliga Pajala vid finska gränsen finns ett företag som behöver anställa 1000 nya medarbetare i gruvindustrin och inom en femårsperiod räknar man med att det bara

inom gruvindustrin behövs flera tusen nyanställningar.

Industriarbetsgivarna har därför valt strategin att verka för en kompetenshöjning bland morgondagens arbetskraft genom att utveckla samverkan mellan skola, högskola och näringsliv för att påverka ungdomars val av utbildning. I fokus står frågan om kompetensförsörjning, snarare än kompetensutveckling.

– Vi anser att livslångt lärande är viktigt. Frågan är bara vem som ska ansvara för det? Det är inte självklart att det är företagets ansvar, individen har också ett stort ansvar för detta. Vi vill utbilda våra anställda till det som behövs i jobbet, säger Fredrik Gunnarsson.

Visst kanske jobb som ger stora utvecklingsmöjligheter ökar möjligheten att locka arbetskraft, men viktigast är nog ändå lönen, tror han.

– Inom gruvnäringen vet man att behovet av kompetent arbetskraft är långsiktigt och därför vill man locka med

att bygga hållbara samhällen där det går att leva bra, säger han.

Han ser inget negativt med att kompetensutveckla med tanke på längre sikt, men primärt handlar utbildning på arbetsplatsen om att lösa primära behov.

Fredrik Gunnarsson ser att Socialfonden kan innebära en möjlighet till utvecklingsprojekt, men är samtidigt skeptisk till vad han beskriver om ett krångligt system.

– Visst skulle våra företag vilja komma åt pengarna, men de har svårt att hinna eller klara det. Kanske borde det finnas en central lösning. Om företagen vill detta, får vi finna lösningar, säger han.

**Efter de utvärderingar som gjordes** av varselutlysningen konstaterades att mycket positivt hade hänt. Färre än vad som annars skulle ha varit fallet förlorade jobbet och för många företag och individer innebar projekten en kompetenshöjning. Men det har också riktats kritik mot att många





» utbildningar skedde på företagens villkor.

Det är detta som de fackliga organisationerna vill påverka genom sina engagemang i ESF:s arbete. Att kombinera medarbetarnas och arbetsgivarnas behov av utveckling har varit en facklig intention ända från mitten av 90-talet, då Sverige gick med i EU och vi fick del av strukturfonderna. Det vet Charlotta Krafft, som arbetar på Sveriges Akademikers Centralorganisation, Saco. Hon är en av de fackliga pionjärerna inom Socialfondens arbete och var med redan från starten. Arbetsmarknadens parter kastade sig in i arbetet med liv och lust.

– Det var väldigt spännande och vi strävade redan från början efter att få Socialfondens projekt till en smältdegel till alla politikområden – utbildning, arbetsliv och tillväxt – allt skulle förenas. Sektorer skulle samverka och det skulle ske utifrån vad som upplevdes som utvecklingsbehov i svenskt näringsliv, så arbetsplatsnära som möjligt.

**Redan då fanns den inriktning** som bland andra A&O efterlyser och som handlar om att de som sökte projekt skulle analysera och formulera sina kompetensbehov och sedan ta över ansvaret i långsiktiga satsningar. Drivkrafterna skulle vara de lokala. Charlotta Krafft beskriver samarbetet då mellan fack och arbetsgivare som ett partnerskap i ordets bästa bemärkelse.

– Vi tog ansvar efter förmåga och kände det som vi ”ägde” programmet och ville göra något bra tillsammans. Vi hade en hel del konflikter med fonden, men de diskussionerna var nödvändiga, säger Charlotta Krafft.

**Bland annat kunde Saco och LO** finna en samsyn i synen på kompetensutveckling – den skulle vara ett led till ett nivålyft på varje arbetsplats. Alla skulle med och i förlängningen skulle det påverka tillväxten.

– Det var suveränt bra, men verkar bortglömt. Det finns för få broar mellan programperioderna och det har jag tagit upp som ett problem, säger hon.

Charlotta Krafft vill också rikta uppmärksamhet mot det hon kallar mellanrummen – det vill säga den tid som föregår en ny programperiod. Det talas sällan om den, men det är en spännande tid och den har just påbörjats inför nästa programperiod. Det är då det lobbats hit och dit, policyn utvärderas och organisationen för kommande period bestäms. Parterna har en grupp, politikerna en annan. Sen lyfts arbetet

in i det formella systemet. Arbetet inför nästa programperiod har just påbörjats, berättar hon. Charlotta Krafft beskriver en utveckling där politikerna under den pågående programperioden har fått större inflytande över Socialfonden på bekostnad av parterna.

– Nu ser vi att politiken spelar en större roll, säger hon.

**Roger Mörtvik, samhällspolitisk chef** på Tjänstemännens centralorganisation, TCO är glasklar över behovet av att verka för kompetensutveckling och livslångt lärande. Tillräckligt hög och tillräckligt bra utbildning är avgörande för full sysselsättning, för konkurrenskraft och i förlängningen för välfärden. Men satsningen på kompetensutveckling står inför stora utmaningar. Mellan 20 och 25 procent av ungdomarna lämnar skolan utan fullständiga betyg och har stora behov av lärande. Samtidigt sker en utveckling av arbetslivet där många jobb kräver allt mer utbildning.

– Många kommer därför också att upptäcka att en utbildning inte räcker för ett helt arbetsliv. För att vara anställningsbar måste man utbilda sig och vidareutbilda sig flera gånger, säger Roger Mörtvik.

Globaliseringen innebär också att kraven på företagen blir tuffare. Det kommer att krävas snabb innovation och stor förmåga att ställa om och förnya sig.

– Utbildad arbetskraft är nyckeln till detta. Många fler mindre företag måste våga anställa akademiker och satsa på att utbilda personalen. Vi ska konkurrera med kvalitet och inte sänkta löner. Vi går också mot snabbare omsättning av jobb





och människor måste i högre grad tänka – har jag rätt utbildning för nästa jobb?, säger han.

Roger Mörtvik är övertygad om att utbildning kommer att bli den viktigaste delen av arbetsmarknadspolitiken och att samhället kommer att behöva skapa bra och rättvisa system som ger människor möjlighet till ett livslångt lärande både när man har jobb och när man står utan.

– Det är otroligt viktigt att vi bygger system där stat, individ och företag tar ansvar för detta, säger han.

Roger Mörtvik värjer sig mot begreppet arbetsplatslärande som han tycker är lite flummigt. Individer behöver både tillräckligt utmanande arbetsuppgifter så att man kan växa i jobbet och de utbildningar som gör att man kan klara jobbet bättre.

– I de två delarna har parterna ett ansvar redan idag, men det är minst lika viktigt att det i samhället finns ett system som förbereder individen för nästa jobb. Det är också statens ansvar. Socialfonden kan också spela en roll i det arbetet, men för mig är det fortfarande en aktör som inte är central när jag tänker på kompetensutveckling. Med så mycket pengar borde man kunna skapa mer bestående resultat, men jag tycker inte att man gör det, säger Roger Mörtvik.

**En av de viktiga frågorna för framtiden** är hur kompetensutveckling ska ske för dem som står utanför arbetsmarknaden. Och den senaste utvecklingen i Europa visar att det finns behov av att aktualisera frågan. Donald Storrie är chef för Employment and Competition, vid EU Agency, på svenska ofta kallad Dublininstitutet.

Han är bekymrad över hur den europeiska arbetsmarknaden utvecklas. Trenden är att tillväxten av nya jobb sker högst upp och lägst ner, det vill säga det blir fler välbetalda jobb som kräver hög utbildning och fler lågbetalda jobb som kräver kort utbildning.

– Det sker en polarisering av arbetsmarknaden där jobben i mitten försvinner. Det kan till exempel vara avancerade tillverkningsjobb och utvecklingen drabbar ofta män. Inkomstskillnaderna ökar och det är en oroväckande trend, som hotar hela välfärdsstaten, säger Donald Storrie.

Orsaken till polariseringen är den tekniska utvecklingen, som gör att rutinjobb försvinner.

Han ser att utbildning är en av nyckelfaktorerna.

– Det låter nästan som en kliché, men vad mer kan man göra. Frågan är vem som ska betala, det är en svår fråga, och marknaden verkar inte klara av det. Det inte alltid lönsamt att utbilda folk, men däremot samhällsekonomiskt nyttigt, säger han.

**När Åsa Lindh, generaldirektör för ESF-rådet,** summerar parternas del av Socialfondens arbete tycker hon, från sin position, att intresset är stort hos alla parter och aktörer. Socialfondspengarna betyder mycket för de små och medelstora företagen som utvecklar en förmåga att lyfta blicken och se framåt, längre än nästa kvartal. Socialfondens medel är också ett slags smörjmedel för att få fler parter och aktörer i samhället att samverka mer. Socialfonden har också stärkt

de sociala företagen inom programområdet två som håller på att bli en viktig kompletterande aktör för att minska utanförskapet, summerar hon.

Vid dryga halvtid av programtiden, anser hon att det är överlag bra.

– Jag vill dock höja ambitionen vad gäller att ta hand om resultaten. Det ska från början finnas en tanke om vad som händer när projektiden är slut. Ett projekt ska ha en förståelse för vad man vill göra, en styrning, en projektorganisation och en utvärdering. Inför nästa programperiod vill jag flytta fokus från medelsutnyttjande till resultatet. Samtidigt finns en svårighet att mäta resultat. Vad kan mätas?, säger hon.

**Charlotta Krafft tycker** med sin långa erfarenhet av Socialfonden att det är en fantastisk möjlighet att stödja folks utveckling ute på arbetsplatserna, även om det finns anledning att vara kritisk. Socialfondens projekt är ett komplement till kollektivavtalen.

– Det är guld värt i tillväxttermer att utgå från tanken att det inte endast handlar om att komma i jobb, utan att kompetensutveckling nära arbetsplatsen handlar om att förhålla sig till förändringar, nya sätt att se på och att möta omvärlden. Ibland ses det som inte är kvantitativt som värdelöst, men jag tror också det är viktigt med det som sker i folks huvuden, säger Charlotta Krafft. ●



Den Europeiska socialfonden i Sverige, ESF, har fem nationella temagrupper i Sverige vars uppdrag är att sammanställa, analysera och sprida erfarenheter från Socialfondens projekt i Sverige. Temagruppen Arbetsplatslärande, kompetensutveckling och omställning, A&O, är en av dem.



## Arbetsplatslärande är:

- En HR-fråga
- Ett kompetensförsörjningsverktyg
- En arbetsmiljöfråga
- En verksamhetsutvecklingsfråga
- En lönsamhetsfråga