

Fallstudier av varselprojekt inom Europeiska socialfonden

Lennart Svensson

A&Os rapportserie: nr 1, 2010

Luleå tekniska universitet
A&O, Inst. för arbetsvetenskap
917 87 Luleå

info@arbetsplatslarande.se
www.arbetsplatslarande.se

En lägesrapport från A&O, den 8 december 2009

Temagruppen Arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet (A&O), gjorde en första avrapportering i rapporten *Vad har vi lärt i halvtid?* (ESF-rådet 2009) I denna uppföljning ska vi komplettera denna avrapportering med ytterligare iakttagelser och preliminära slutsatser. Avsikten är att detta underlag ska användas i vår dialog med ansvariga och berörda inom ESF-organisationen om vad vi har iakttagit och fungera som en bas för vårt fortsatta arbete.

I bilaga 1 har vi gjort en översiktlig sammanställning av våra fallstudier och bedömt dem utifrån ett antal variabler som vi anser vara viktiga för ett hållbart utvecklingsarbete. Totalt har vi gjort 14 fallstudier.¹ Ett par av de tänkta fallstudierna har inte kunnat genomföras som planerat därför att företag har gått i konkurs eller så har vi inte blivit insläppta i projekten som har egen utvärdering.

Det senare gäller framförallt de stora projekten, där det verkar vara stora problem med samordning, styrning och att över huvud taget komma igång med aktiviteterna.

Omfattningen av projekten har oftast legat runt 1-2 miljoner kronor, men i några fall har beloppen varit betydligt högre (upp till 50 miljoner kronor).

Den första avstämningen

De mycket resultaten kan sammanfattas i ett antal reflektioner kopplat till temagruppens aktuella frågeställningar som vi presenterade sommaren 2009 (se rapporten *Vad har vi lärt i halvtid?*):

1. Arbetsorganisation och verksamhetsutveckling:

- Socialfonden har en tydlig individansats, dvs. den ska stödja utsatta grupper på arbetsmarknaden. Utbildning, stöd, handledning, coachning med mera är exempel på vanliga inslag i projekten. Få projekt tycks arbeta med att kombinera dessa individinriktade insatser med förändring av arbetsorganisationen, dvs. strategier för att bredda arbetsuppgifter, utvidga ansvarsområden, underlätta samverkan mellan olika grupper, förändra ledarrollen med mera. En viktig fråga är därför hur man kan hitta former för att kombinera individuellt lärande med organisatorisk utveckling?
- Varselutlysningarna har riktat sig mot industriföretag, där en majoritet av de anställda är män. Detta har skett utan att resursfördelningen har problematiserats ur ett könsperspektiv.

2. Lärande och validering:

- En tidig observation är att ansökningarna innehåller en retorik om ökad anställningsbarhet, medan praktiken snarare pekar på begränsade och företagsspecifika utbildningsinsatser.

¹ Validering har vi gjort telefonintervjuer med 10 projekt, och 3 av dessa har blivit föremål för besök. Ett fjärde besök är planerat, men avvaktas till januari p g a att projektet inte hade kommit så långt, bedömningen var att ett alltför tidigt besök inte skulle ge så mycket.

- När det gäller validering är detta något som i ett flertal aktuella fall fungerar som en del i en större helhet, där syftet med insatserna är att minska utanförskap – att gå från socialbidragsberoende till självförsörjande. Att i detta sammanhang synliggöra det befintliga kunnandet, den reella kompetensen, bidrar både till att stärka självförtroendet hos individen, och kan ligga till grund för skraddarsydda individuella lösningar.
- Det formella utbildningssystemet kan ofta inte erbjuda den flexibilitet som krävs för att hjälpa individer som drabbats av utanförskap och behöver kompetensutveckling, utan andra slags insatser krävs, vilket dessa projekt bidrar till att utveckla.
- Valideringsprojekt kan också handla om att ta ansvar för människor som "blivit över" i en omorganisation – hos dessa människor finns kompetens som man inte vill ska gå förlorad. Det krävs att man kan flera saker för att vara användbar i organisationen, och då måste man validera eller synliggöra kompetens och sedan komplettera den – de som är "smala" i sin kompetens blir överflödiga först.
- Det finns en osäkerhet kring vad validering är och kan vara, vilket talar för att temagruppens arbete kan ge ett viktigt bidrag på detta område.
- En mer generell slutsats från valideringsstudien så här långt: Projektledarna har i många fall sysslat med liknande projekt tidigare, de har erfarenheter och försöker utveckla sina metoder, inspireras av andra, och har "koll" på motsvarande projekt i sin närhet. Man försöker dra lärdom av tidigare projekt och insatser snarare än att skapa något "nytt".

En andra avstämning

Under hösten 2009 har temagruppen A&O gjort kompletteringar och fördjupningar av tidigare fallstudier. Projekten har huvudsakligen varit s.k. varselprojekt. Anledningen till detta urval var att vi snabbt ville få tillgång till projekt som snabbt hade kommit igång med sina utvecklingsarbeten. Vi utgick även från att det i dessa företag fanns ett starkt yttre förändringstryck där omställningsfrågor och arbetsplatslärande var naturliga inslag. Vi ska sammanfatta våra iakttagelser och reflektioner under ett antal teman.

1. Kopplingen mellan lärande och arbetsorganisation

Våra fallstudier bekräftar tidigare erfarenheter och forskning. Organisationsfrågorna är inte framträdande i de projekt som vi har studerat, utan fokus är på ett individuellt lärande. Det innebär en risk att effekterna inte blir långsiktiga.

Vi vet att det krävs en rad förutsättningar för att lärande ska leda till verksamhetsutveckling och en ökad anställningsbarhet som bygger på en reell kompetens. En avgörande förutsättning är att den högsta ledningen och cheferna är aktivt involverade och drivande i lärandet och utvecklingsarbetet. Våra data tyder på att detta sällan är fallet.

Projekten har ofta initierats utifrån eller från en mellannivå i företagen. Det gör att projekten riskerar att få en svag legitimitet och de kommer ofta på undantag när produktionens krav blir för starka. Samtidigt kan vi se en utveckling i några företag, där projekt efter hand fått ett starkare stöd både bland ledning och tjänstemän. I dessa fall kan man alltså tala om en ökad utvecklingskompetens som följd av projekten.

En avgörande förutsättning för ett projekt ska leda till långsiktiga effekter är att det knyter an till befintligt utvecklingsarbete och att det svarar upp mot yttre krav på förändring. Projekt som drivs "vid sidan av" av verksamheten leder inte till långsiktiga effekter. Ett integrerat

utvecklingsarbete, där lärande och organisationsförändringar samspelar, förutsätter förarbete och planering.

I flera fall har denna förberedande del inte varit tillräcklig, vilket kan ha att göra med tidspressen i varselutlysningarna. Verksamhets- och kompetensanalysen görs ibland enbart utifrån ett ledningsperspektiv, vilket gör att fokus hamnar på kortsiktiga problem och utifrån ett snävt företagsperspektiv. Underlagen för analysen är ofta bristfälliga och metoderna utvecklade.

Kopplingen mellan lärande och utveckling kan ske på en praktisk nivå, där den omedelbara nyttan för individerna och företaget är uppenbar. En utbildning i robotsvets innebär att deltagarna kan få nya och mer varierande arbetsuppgifter och samtidigt blir de mer anställningsbara. Deltagarna kan även fungera som handledare för arbetskamrater i nästa steg. När en utbildning är den del av en leansatsning och kopplat till ledarutveckling blir det tydligare en del av verksamhetsutvecklingen och ett svar på vad som bedöms vara kritiska faktorer för konkurrenskraft och kundnytta.

Deltagarna har dock haft svårt att se dessa kopplingar eftersom de inte varit aktiva i initieringen och planeringen av utvecklingsarbetet. Det inflytande som finns inriktar sig på näraliggande frågor, som att bestämma över delar av innehållet och takten i studierna. Ett företag har referensgrupper med en områdesansvarig och 3-4 medarbetare som en form för inflytande över utbildningsinsatserna.

Samtidigt har vi sett att man i vissa fall kan reparera misstag i analys- och förberedelsearbetet i ett senare skede av projektet. Ett projekt kan starta en process i ett företag, där man efter hand börjar analysera och systematisera utvecklingsarbetet utifrån ett större helhetsperspektiv, där även arbetsmiljön och sjukfrånvaron ingår. När lärandet inte blir integrerat med verksamhetsutvecklingen så riskerar utbildningen att bli utbudsstyrt, vilket vi också har sett flera exempel på.

Ett resultat av projekten kan alltså vara att ett företag lär sig att arbeta mer systematiskt med verksamhetsanalyser och kompetensinventeringar. På det sättet kan kraven från finansörerna i ett projekt bidra till ett organisatoriskt lärande som är långsiktigt och viktigt för framtiden.

Det finns enstaka exempel på arbetsplatser där lärandet är nära kopplat till ett tydligt utvecklingsbehov. Här ser ledningen att alla personal måste ha en gymnasiekompetens för att kunna arbeta kvar och klara nya och mer krävande arbetsuppgifter. Ledningen ser detta som en nödvändighet för att utveckla verksamheten och för att stärka varumärket. Baksidan av denna strategi är att de som inte klarar av att få behörighet måste lämna företaget. Det blir paradoxalt om EU-medel, som ska stärka anställningsbarheten för utsatta grupper, kan få en sådan konsekvens för en del av personalen.

Flera företag har satsat på att stärka chefernas roll i och ansvar för utvecklingsarbetet, vilket är ett en viktig förutsättning för ett mer långsiktigt och integrerat utvecklingsarbete.

Chefernas engagemang kan bidra till att arbetsplatsens lärmiljö förbättras, vilket är en viktig faktor för att det formella och informella lärandet ska kunna kombineras (se nedan).

Lärandet får en större plats och legitimitet i organisationen och tar sig uttryck i olika former, både som ett formellt och informellt lärande. Vi vet att en dominans av en ensidig teknisk-rationell företagskultur försvårar ett utvecklingsarbete som är inriktat på innovation och förnyelse. Ett närmande och bättre samspel mellan produktions- och HR-funktionerna är en viktig förutsättning för att utveckla en lärmiljö på ett företag, och i något fall har vi sett exempel på en sådan förändring.

Våra fallstudier visar dock genomgående att det är ett stort problem att få tid för lärande och utveckling, vilket kräver att linjecheferna prioriterar dessa frågor. Produktionen kommer i första hand, inte utvecklingen. Inriktningen på lean i flera utbildningar, som vi har studerat, kan vara ett sätt att kombinera lär- och utvecklingsprocesser i företagen på ett bättre sätt. Lärandet och delaktigheten blir ett medel och en förutsättning för utvecklingsarbetet. I små företag finns inga resurser för att planera och förbereda en utbildning, och där är det viktigt att det finns ett externt stöd för lärprocesserna. Kommunala lärcentra kan vara en hjälp i dessa och liknande sammanhang.

I de större projekten som drivs av företag och kommuner gemensamt har satsningarna bidragit till att utbildningsanordnare börjat samverka. I en viss och begränsad mening kan dessa projekt sägas ha bidragit till att skapa en lokal infrastruktur för kompetensutveckling. Det kan handla om att ett femtiotal företag som medverkar, där 1 500 personer ska få utbildning och där ett 30-tal utbildningsanordnare kan vara involverade. Här behövs det lokala och regionala intermediärer (mellanhänder) som kan fungera som mötesplats, mäklare och motorer i utvecklingsarbetet.

Många av de utbildningsinsatser som ges är mycket korta, och frågan är vilka långsiktiga effekter de leder till om de inte följs upp och kompletteras med andra delar. I vissa företag bedöms de anställdas kompetens vara tillräcklig för att klara produktionens krav, men då är tidsperspektivet kort. I ett längre perspektiv är det uppenbart att det krävs ökad formell kompetens för att klara nya uppgifter. Frågan är vilket stöd som kan ges till företagen efter projektiden. Kan de få stöd för att ingå i ett nätverk för lärande och utveckling?

En allmän iakttagelse som vi har gjort är att många företag saknar tillräcklig kompetens att bedriva ett hållbart utvecklingsarbete i dessa frågor. Det finns då en risk att man vänder sig utåt och söker färdiga och enkla lösningar. Samtidigt har vi sett att projekt kan bidra till en ökad nyfikenhet på utveckling och att man tar kontakter med andra företag för att lära sig mer om kompetensutveckling. På detta sätt stärks den egna utvecklingskompetensen.

Ett generellt resultat är att de fackliga organisationerna inte är eller tillåts vara aktiva eller drivande i utvecklingsarbetet. Det ser vi som en svaghet när det gäller att få genomslag och hållbarhet i satsningarna. I något fall har det funnits motsättningar mellan de fackliga organisationerna och företagsledningen, vilket har försvårat genomförandet av projektet. Den raka motsatsen återfinns dock i ett av de studerade projekten där facket innehar den samordnande och därmed drivande rollen för utbildningsinsatserna i ett större antal medlemsföretag. Det är intressant att studera hur det upplägget påverkar det slutliga resultatet för utvecklingsarbetet i företagen, redan idag säger sig facket kunna påvisa att detta initiativ drivit fram nya metoder för samverkan mellan företag, flexibla utbildningslösningar och ett förstärkt positivt samarbete mellan fack och företagsledning.

2. Att koppla samman formellt och informellt lärande

Lärandet har varit av olika slag i de projekt som vi har studerat. Det har i många fall rört sig om en mer teknisk och produktionsinriktad utbildning. Vi har också sett exempel på en utbildning som syftar till att ge deltagarna en mer generell kompetens, t. ex. när det gäller kommunikation, samarbete, produktionsutveckling, lean m.m. I något fall har man bestämt att fördelningen mellan den generellt och specifikt inriktad utbildningen ska vara 70 till 30 procent.

Avsikten i flera av projekten har varit att motverka den "inlåsning" av en del anställda som finns på vissa företag och i vissa branscher. I kombination med karriärrådgivning förväntas insatserna öka deltagarnas anställningsbarhet. Ett viktigt syfte med varselutlysningarna har varit att stärka deltagarnas omställningskompetens. Målgruppen har varit anställda, oftast lågutbildade, som riskerar uppsägning eller omställning. Ett problem har dock varit att flera i målgruppen har tvingats sluta innan projektet har kommit igång. Om anställningsbarheten inriktar sig på det egna företaget ligger fokus på att bevara och fördjupa befintliga kunskaper, medan en mer generell anställningsbarhet kräver lärande på nya områden.

De fackliga organisationerna har mer fokuserat på och krävt ett lärande som leder till en generell kompetens. Vägledning och validering kan vara viktiga redskap i stödet till den enskilde och inför planeringen av en utbildning. Inom dessa områden finns en stor förbättringspotential. Fördjupade fallstudier görs även av några projekt med särskild fokus på olika former av validering, vilka såväl kan fungera som kompetensanalys och ange utgångspunkten för kommande utbildning som ge mer eller mindre formella betyg eller intyg på den befintliga kompetensen.

Här kan vi bland annat se hur man i utvecklingen av olika metoder för validering har olika fokus när det gäller att få tillit och tillförlitlighet i kompetensvärderingen. I ett exempel lägger man stor vikt vid att skapa bedömningsformer med hög validitet och reliabilitet, för att kunna göra en snabb, effektiv och tillförlitlig bedömning. I andra exempel ligger fokus snarare på legitimiteten, som säkras genom att en lokal panel av branschföreträdare m.fl. granskar de kompetens/kursmoduler som ligger till grund för bedömning och dokumentation av lärande.

I andra fall har syftet med utbildningsinsatserna varit att behålla personalen till dess att konjunkturen vänder. Det har alltså handlat om att övervintra, utan att göra alltför stora insatser eller förändringar. Utgångspunkten för denna strategi är att problemen vi har är en följd av en konjunkturkris och inte en strukturstress. Denna slutsats kan dock ifrågasättas eftersom den kan bidra till en inlåsning och därmed försvårar en rörlighet till nya och mer expansiva branscher (se rapporten *Vad har vi lärt i halvtid?*).

Ett sätt att göra kompetensutvecklingen på ett mer medvetet och strategiskt sätt är att inleda med en verksamhetsanalys och en kompetensinventering som också ger medarbetarna möjligheter att påverka innehållet i och formerna för utbildningen och läroprocesserna. Våra data tyder på att en sådan förberedelse leder till en bättre organisation av lärandet och till bättre projektresultat. Erfarna anställda kan fungera som handledare inom ramen för ett informellt lärande, där deltagarna får prova på nya och mer avancerade arbetsuppgifter. På det sättet blir produktionen mer flexibel och effektiv. Det är dock få av företagen som använt sig av ett sådant icke-formellt lärande, dvs. ett organiserat lärande men som inte ger betyg. Lärandet kopplas heller inte till arbetslagen på ett medvetet sätt. På flera arbetsplatser finns det mer eller mindre utvecklade system för kollegialt lärande sedan tidigare, där mer erfarna anställda får handleda arbetskamrater.

Denna form för lärande är dock inte framträdande i de projekt som vi har studerat och kopplas inte samman med det formella lärandet. Däremot är vissa projekt inriktade på att ge spetskompetens till ett mindre antal av de anställda, bl.a. i IT och ekonomi.

Trots allt, finns det nya sätt att arbeta med lärande i flera av projekten. Tekniskt inriktade utbildningar kombineras med ledarskapsutbildning och en utveckling av leankonceptet. Ambitionen i dessa fall är att utbildningarna både ska vara individ- och verksamhetsinriktade. Utbildning och utveckling kommer på detta sätt mer i fokus, men frågan är hur beständiga satsningarna är när projektledningen slutar och den externa finansieringen upphör.

3. Ett regionalt perspektiv

Socialfonden har ett individperspektiv, men för att förstå förutsättningar för ett projekt ska bli hållbart måste vi se till den omgivning som en arbetsplats befinner sig i. Vi har sett hur svårt det är att motivera anställda för deltagande när det finns en negativ utbildningstradition, t.ex. i jordbruksbygder och i ort med en stark bruksanda. Att delta i utbildning kan här ses som ett misslyckande, dvs. något som de som inte lyckas få ett jobb ägnar sig åt.

Utbildningen i Socialfonden är ett medel, framförallt för att öka individernas anställningsbarhet, men i en sådan här regional miljö kan man kanske se den som ett mål i sig. Den blir en del av en strategi för att påverka attityder till och motivationen för utbildning bland stora och utsatta grupper. Det är oftare männen som är negativa till eller tveksamma inför att delta i en formell utbildning. Enkla och korta kurser, t.ex. inom IT, engelska och matematik, kan vara ett sätt att starta en läroprocess hos individer som inte är vana att delta i en organiserad utbildning. Vi vet att erfarenheter av lärande leder till ett ökat intresse för fortsatt lärande, vilket alltså kan ses som en viktig långsiktig och indirekt effekt av ett projekt. Deltagarna får en ökad självkänsla när de får ett kvitto på att det klarat uppgiften och ambitionen att utvecklas och ta ansvar stärks.

Några av de projekt som vi har studerat har också varit regionalt uppbyggda, där företag, arbetsförmedling, kommuner och utbildningsanordnare samverkat när det gäller kompetensutveckling. Projekten har både varit ett sätt att samordna utbildning, som annars inte hade kommit till, och samtidigt varit en del av en lokal mobilisering. Vissa företag har bedrivit utbildning åt varandra. ESF-projekten har då länkat in i en större satsning i en eller flera kommuner som har drabbats av den ekonomiska krisen. Socialfondens medel blir på det sättet en del av ett regionalt arbete för tillväxt och sysselsättning. De allra flesta projekten kan komma mycket längre i denna typ av samverkan och gemensamt agerande, men man kan ju se resultaten som ett första steg i ett regionalt samarbete runt kompetensfrågor.

4. Några allmänna iakttagelser

Våra fallstudier visar på intressanta resultat som behöver undersökas vidare, bl.a. följande:

- En svag styrning av projekten. Det är särskilt svårt att styra stora och komplexa projekt där olika aktörer med skilda förutsättningar (som kommuner och företag) ingår. Dessa projekt har i vissa fall till och med svårt att komma igång och hitta aktörer som vill delta. Styrgrupperna fungerar ofta mer som rådgivande referensgrupper, och ansvaret för styrningen hamnar därför ofta hos projektledaren. Styrningen underlättas inte av att det finns olika grupper (arbets- och referensgrupper) med otydliga mandat.
- Flera företag har klagat över att det har tagit lång tid att komma igång med utbildningen, trots att det har varit varselprojekt där det inte har krävts ett separat förprojekt. Fördröjningen hänger även samman med upphandling av tjänster.
- De flesta projekten har gjort förändringar under resans gång på grund av ändrade yttre omständigheter, t.ex. konkurser, ändrade produktionskrav, nya ägarförhållanden. Nya företag har tillkommit när andra har försvunnit. Det tyder på att det finns ett utrymme för flexibilitet i projekten och att ESF-rådets styrning av projekten inte är så hård som det ofta sägs.

5. Viktigt att arbeta vidare med

Vi ska sammanfatta våra resultat och försöka att dra några praktiska slutsatser som är viktiga för våra uppdragsgivare att ta ställning till för att satsningarna ska leda till långsiktiga effekter.

1. Vikten av att ha bättre förberedda projekt, vilket bl.a. kan ske genom en professionellt genomförd kompetensanalys som kopplas till verksamhetens och arbetsmarknadens behov.
2. Stärk ambitionen att kombinera formellt och informellt lärande och pröva nya former för detta.
3. Utveckla arbetsplatsernas lärmiljö, så att deltagarna får tillämpa de kunskaper de tillägnat sig i utbildningen.
4. Använd validering på ett mer medvetet och strategiskt sätt.
5. Förbättra styrningen och ägarskapet av projekten och öka delaktigheten av de berörda i utformning av innehåll och arbetsformer.
6. Stöd en samverkan med andra företag och externa aktörer på en lokal och regional nivå.
7. Satsa framförallt på att stärka företagens, särskilt den högsta ledningens och linjechefernas, kompetens att kombinera lär- och utvecklingsprocesser.

En allmän iakttagelse är att ett projekt måste bedömas utifrån sina förutsättningar och den situationen som ett företag och dess anställda befinner sig i. En ensidig satsning på individinriktad utbildning med måttliga ambitioner kan i en viss situation vara ett steg på vägen och ett sätt att skapa intresse för en mer ambitiös och integrerad kompetens- och utvecklingsstrategi i framtiden.

Det går inte att ställa samma krav på ambitionsnivån i ett litet företag med enkel teknik och en tayloristisk organisation som finns i en utsatt region i jämförelse med ett mer avancerat företag i en storstadsregion, där resurserna för att bedriva utveckling och lärande är betydligt större och där arbetsmarknaden ser annorlunda ut.

Översikt av företagen

Väderstad Verken

- Tillverkar lantbruksmaskiner för jordbearbetning och sådd.
- 392 deltagare
- Blandning mellan formell & informell utbildningsstrategi, organisationsanpassade utbildningar.

Getrag

- Tillverkar vinkelväxlar, slutväxlar och chassikomponenter.
- 699 deltagare enligt ansökan
- Formella utbildningssatsningar, projektet vagt i verksamheten

Växtkraft Kinda

- Ekonomisk förening inriktad på kompetensförsörjning, marknadsföring och företagande.
- 7 industriföretag (Rimaster (60), Swedish Tissue (150), Rimaster, Finess & Abena (190), Gyromek (9), Procell (23) & Lottendals industriservice (3), 387 deltagare)
- Formell & informell utbildningsstrategi, generella (produktionsekonomi, datorutbildning, mål- och processtyrning etc.) och organisationsanpassade utbildningssatsningar.

CityAkademin

- Lärcentrum för validering och utbildningsfrågor. Samverkar med Masugnen i Lindesberg och Lärcentrum i Karlskoga
- 9 industriföretag (EMBA Machinery, Haldex Garphyttan, Stoneridge, Atlas Copco Rock drills, Emhart Glass, Bharat Folge Kilsta, Nobel Biocare, Arvin Meritor & Linde Maskiner, 1 745 deltagare)
- Formell utbildningsstrategi

SHIS

- Genomgångsbostäder samt varaktig bostad med visst boendestöd.
- 120 deltagare
- Formell, individuell och organisationsanpassad utbildningsstrategi (gymnasiekompetens, validering och ledarskap)

Bilagor

Figur 1. En bedömning av företagen utifrån olika kriterier.

Organisation	Motiv	Utvecklings-strategi	Externt stöd	Lärnmiljö	Involverad driftsledning	Intressanta aspekter
Väderstad Verken	V	Integrerad	Utbildning	God	Ja	Utvecklingsinriktade
SHIS	V	Formell & Integrerad	Utbildning & Utvärdering	God	Nej	Organisationsstruktur + omfattning
Växtkraft Kinda	V	Integrerad ?	Utbildning	God (inom respektive företag)	Ja	Potential till lärande genom nätverk
Getrag	O	Formell	Utbildning	/	Nej	–
City-Akademien	V	F (I)	Utbildning & Utvärdering	–	Ja	–
WIPRO	V	Formell & Integrerad	Utbildning & Utvärdering	–	Växlande – få finns kvar	–
IF Metall Mellan-Norrland och Höga kusten	V	Formell & Integrerad	Utbildning, stöd & Utvärdering	God	Ja (?)	Facket samordnande, bidrar till flexibla lärmiljöer och ökat samarbete mellan företag i utb.frågor

Om författaren

Lennart Svennson är professor i sociologi vid Linköpings universitet och forskningsledare vid APeL Forskning och utveckling. Hans forskning handlar bland annat om utvecklingsprocesser, lärande i arbetslivet, projektarbete och arbetsorganisation.

Kontakta: lennart.svensson@liu.se

Om A&O

Vi arbetar för allas möjlighet att lära nytt och lära mer på arbetsplatsen.

A&O är en förkortning för arbetsplatslärande, kompetensutveckling och omställning i arbetslivet.

Socialfonden kommer under perioden 2007-2013 att stödja cirka 4000 projekt som främjar kompetensutveckling och motverkar utanförskap. Vi sammanställer, analyserar och sprider erfarenheter som görs i projekten för att skapa kunskap om vinsterna med arbetsplatslärande för samhället, företag och den enskilde individen.

Vårt arbete ska hjälpa beslutsfattare, myndigheter, fackförbund, företag och andra intressenter att fatta beslut som stöttar en arbetsmarknad i förändring.

Kontakta: info@arbetsplatslande.se