

Strategisk kompetens- försörjning

Kartläggning av genomförda
projekt och förutsättningar
för framtida insatser



Vi stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft

Tillväxtverket ska skapa så bra förutsättningar som möjligt för företag i hela landet att vara konkurrenskraftiga. Det innebär att vi öppnar dörrar och river barriärer – för ett Sverige där fler företag vill, kan och vågar.

Kunskap, nätverk och finansiering är våra viktigaste verktyg. Tillväxtverkets insatser skapar direkta resultat hos de företag och aktörer som vi samverkar med, men även förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Vårt största enskilda uppdrag är att bidra till att EU-medel investeras i projekt för regional konkurrenskraft och sysselsättning.

Tillväxtverkets publikationer kan laddas ner på tillvaxtverket.se. Vill du beställa en tryckt publikation eller söker du en publikation som publicerades innan 2015 hänvisar vi till vår webbshop publikationer.tillvaxtverket.se.

© Tillväxtverket

Stockholm, augusti 2017

Digital: ISBN 978-91-88601-22-3

Rapport 0226

Har du frågor om denna publikation, kontakta:

Eva Johansson

Telefon, växel 08-681 91 00

Förord

Kompetensförsörjning är en av de stora utmaningarna för svenskt näringsliv. Globalisering, digitalisering och ändrade konsumtionsmönster med mera ställer krav på företagen att utvecklas. Utvecklingen kräver tillgång till kompetens. I företagsledning, personalgrupper, hos samverkande parter och hos de aktörer som ska stötta näringslivets utveckling.

Ett fortsatt starkt näringsliv i Sverige kräver ett långsiktigt arbete för företagens strategiska kompetensförsörjning. Ett arbete som naturligtvis måste göras i företagen men som är beroende av att det finns effektiva strukturer och system för kompetensutveckling i arbetslivet. Idag räcker en utbildning sällan ett helt yrkesliv.

Tillväxtverket gav Sweco i uppdrag att utifrån forskning och erfarenheter i projekt svara på frågor som:

- Vilka belägg som finns för att små och medelstora företag arbetar med strategisk kompetensförsörjning och hur företagens utveckling påverkas?
- Vilka lärdomar, framgångsfaktorer och utmaningar lyfts fram?
- Hur nås företag och andra målgrupper av de kompetensbehovsanalyser som görs med fokus på branscher och yrken?
- Hur kompetensutvecklar sig yrkesverksamma?

Studien visar att det pågår en rad olika initiativ på olika nivåer och att förutsättningarna att arbeta med strategisk kompetensförsörjning förändras till det bättre. Men det finns fortfarande utmaningar, några av dem är att:

- få projekt utgår från det befintliga kompetensläget och missar helheten
- traditionella former för lärande dominerar
- koppla samman utbildning med planerad verksamhetsutveckling

Slutsatser som Tillväxtverket nu försöker ta tillvara i vårt arbete med att utforma insatser för utveckling och kompetensförsörjning inom flera olika branscher som till exempel industrin och besöksnäringen.

Rapporten är ett efterfrågat kunskapsunderlag för planering och prioritering av framtida insatser för näringslivets strategiska kompetensförsörjning. Inte bara för Tillväxtverket utan även för andra som har en roll i att stötta näringslivets utveckling och tillgodose framtida behov av kompetens.

Gunilla Nordlöf

Generaldirektör
Tillväxtverket

Innehåll

Sammanfattning	6
1 Introduktion	8
1.1 Vårt uppdrag	8
1.2 Genomförande av uppdraget	9
1.3 Disposition	9
2 Förutsättningar och nationella initiativ	10
2.1 Introduktion till begreppet strategisk kompetensförsörjning	10
2.2 Nationella initiativ med koppling till företagens strategiska kompetensförsörjning	13
3 Förutsättningar och nyttor med strategisk kompetensförsörjning	17
3.1 Företagens nytta av att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning.....	18
3.2 Företagens förutsättningar att arbeta med strategisk kompetensförsörjning	19
3.3 Nyttoberäkningar av strategiskt kompetensförsörjningsarbete	22
4 Kartläggning av projekt för strategisk kompetensförsörjning	24
4.1 Program som ingår i kartläggningen	24
4.2 Kriterier för identifiering av projekt.....	25
4.3 Resultat av kartläggningen.....	26
4.4 Slutsatser från kartläggning av projekt	29
4.5 Tidigare lärdomar från insatser med koppling till strategisk kompetensförsörjning	29
5 Lärdomar från fallstudier	31
6 Strategisk kompetensutveckling av yrkesverksamma – en systemanalys	35
6.1 Kartläggning av företagens kompetensbehov	36
6.2 Kompetensutveckling av yrkesverksamma.....	37
6.3 Systemhinder	39
7 Slutsatser och diskussion	42
7.1 Förutsättningar för strategisk kompetensförsörjning	42
7.2 Individen i fokus för yrkesverksammas kompetensutveckling	43
7.3 Vägen framåt	44
8 Referensförteckning	44
8.1 Intervjuer	44
8.2 Litteratur	45
9 Bilaga 1. Fallstudier	49

Avanto, Avancerad tillväxtorganisering	49
Validerad Kompetensutveckling CNCTeknik ²⁰⁰⁷	51
Kompetenslyft Industri.....	53
Blekinge Utveckling i Samverkan	56
FöretagsLyftet Väst	58
Affärskraft Värmland.....	59
Dalalyft	61

Sammanfattning

Arbetsmarknadens strukturomvandling bidrar till ständigt förändrade kompetenskrav. En utbildning i unga år räcker därför inte för att en person under hela yrkeslivet ska möta kraven på kvalitet, produktivitet, ständiga förbättringar och utveckling. Matchningen på arbetsmarknaden handlar därmed inte enbart om att anpassa formell utbildning till arbetslivets behov utan även om andra former av kompetensutveckling. Därför behövs effektiva strukturer och system för kompetensutveckling i arbetslivet. Samtidigt pågår en utveckling som begränsar yrkesverksamma personers tillgång till det formella utbildningssystemet, bland annat på grund av ett minskat utbud av kurser till förmån för program och nya antagningsregler. Icke-formell utbildning karaktäriseras vidare av stora skillnader när det gäller omfattning, företagets branschtillhörighet och storlek samt deltagarnas härkomst, utbildningsnivå och ålder.

Därför är det positivt att politiker och offentliga aktörer tar initiativ som främjar företagets strategiska kompetensförsörjning. De initiativ som tagits och planeras rör främst (i) formell utbildnings relevans, kvalitet och dimensionering, (ii) validering av individens reella kompetens för snabbare väg till arbete och yrkesutveckling, och (iii) effektivare och mer träffsäker matchning och kompetensutveckling. Den här studien ska ge ytterligare kunskap om hur dessa initiativ påverkar strategisk kompetensförsörjning i små och medelstora företag och vilka lärdomar som kan dras av tidigare insatser. Rapporten kan därmed ses som ett kunskapsunderlag när det gäller förutsättningarna för strategisk kompetensförsörjning i företag.

Kriterier för strategisk kompetensförsörjning

För att kategorisera och beskriva strategisk kompetensförsörjning i företag används fem kriterier utifrån en definition av strategisk kompetensförsörjning som gjorts för att utveckla och etablera industrins modell för branschvalidering. Dessa fem kriterier utgår från följande processer och vilka framtida insatser med fördel kan utgå ifrån att stödja:

1. **Verksamhetsplan, mål och strategi** i relation till omvärldsanalys och företagsinterna strävanden
2. **Kartläggning av kompetenskrav** i relation till kritiska processer och arbetsuppgifter för att nå målen
3. **Validering av det nuvarande kompetensläget** i relation till fastställda kompetenskrav
4. **Insatser för kompetensförsörjning** genom kompetensutveckling, rekrytering eller organisering
5. **Systematisk uppföljning** genom en dokumenterad och i kvalitetsledningssystemet integrerad process för kompetensförsörjning

Kriterierna har använts i en **kartläggning** av ca 2 000 offentligt finansierade projekt för att undersöka omfattningen av insatser som kan stärka företagets strategiska kompetensförsörjning. Kartläggningen visade att relevanta insatser till stor del är koncentrerade till social- och regionalfonden. Enbart 95 av de kartlagda projekten hade företag som primär målgrupp och uppfyllde minst två av kriterierna ovan. Hälften av dessa hade inte ett specifikt branschfokus och fokuserade därmed troligen på generell snarare än företagsspecifik kompetensutveckling. De kartlagda projekten har i stor utsträckning genomfört en övergripande kartläggning av kompetenskraven (kriterium två) och insatser för kompetensförsörjning (kriterium fyra), dock i regel baserat på övergripande behovsanalys som inte har kopplats till verksamhetsplaner och mål. De har också omfattat kortare kurser snarare än exempelvis organisering av arbetsprocesser

som form för kompetensutveckling. Det verkar därmed som att projektägarna generellt sett har en bristande förståelse för kompetensbegreppets olika dimensioner och framför allt hur "färdighet" och "förmåga" utvecklas. Ytterst få av projekten som var riktade till företag använde validering utifrån branschmodeller som verktyg. Därmed är det få som utgår från en strukturerad bedömning av personalens kompetensläge i förhållande till uppsatta verksamhetsmål.

Fallstudier visar på möjligheter

Utifrån kartläggningen valdes sju projekt ut för fördjupade **fallstudier** med syftet att dra lärdomar från projekt som avser stärka företagets strategiska kompetensförsörjning. Samtliga projekt är hemmahörande i ESF och en majoritet genomfördes under förra programperioden. Fallstudierna leder till följande slutsatser:

- Få av projekten tar ett helhetsgrepp om företagets strategiska kompetensförsörjning, och ofta är det kriteriet kartläggning av befintligt kompetensläge som faller bort.
- Utbildning bedrivs främst genom traditionella lärformer.
- Det verkar vara en framgångsfaktor att utgå ifrån fördjupade verksamhetsanalyser av nuläge, mål, krav och omvärldsfaktorer för att utforma utbildningsinsatser. Alltså ska insatserna inte vara förbestämda.
- Insatser som leder till ett formellt erkännande, t.ex. ett branschcertifikat, motiverar medarbetarna att ta ett större eget ansvar för sin kompetensutveckling. Då underlättar det om det finns en aktiv branschmodell för validering eller certifikat.
- Lärandet från tidigare projekt har varit begränsat och positiva resultat har endast i liten grad uppmärksamats och överförts till andra verksamheter eller projekt.

Sammantaget visar studien att få projekt inom strukturfonderna arbetar med strategisk kompetensförsörjning i företag utifrån de kriterier som satts upp. Projekten bygger snarare på förbestämda behov som inte tar hänsyn till personalens kompetensnivåer eller omvärldsfaktorer, och de genomförs främst via traditionella lärformer. Fallstudierna visar dock att det är möjligt att utforma insatser för att stödja företagets strategiska kompetensförsörjning. Samtidigt motverkas sådana projekt i viss utsträckning av att strukturfonderna prioriterar begränsade utbildningsinsatser till en stor mängd individer, snarare än mer omfattande insatser som innefattar analys av verksamhetsplan och kartläggning av kompetensbehov och nivåer hos befintlig personal samt strategier för uppföljning och ledning.

Goda förutsättningar för ökad samordning

Begreppet strategisk kompetensförsörjning är inget nytt och den svaga verksamhetsförankringen inom strukturfonderna har påtalats vid flera tillfällen, men analysen visar ändå att förutsättningarna för att arbeta med insatsområdet har förändrats. För varje kriterium som rör strategisk kompetensförsörjning ser vi pågående nationella initiativ eller stödinstrument som redan finns på plats. En genomgående **rekommendation** är därmed att samordna de insatser som i dag bedrivs åtskilda från varandra. Exempelvis går det att koppla samman Tillväxtverkets stöd för strategiskt styrelsearbete med valideringscheckar och nationella initiativ som rör validering av reell kompetens samt utbildningsinsatserna inom strukturfonderna. Aktörerna behöver få en gemensam förståelse för begreppet strategisk kompetensförsörjning som kan tillämpas i praktiken för att utforma och samordna insatser. En utgångspunkt bör vara de kriterier för strategisk kompetensförsörjning som föreslås i rapporten. Tillväxtverket har här ett uppdrag att samordna sina egna insatser och arbeta inom ramen för de regionala

kompetensplattformarna tillsammans med Svenska ESF-rådet, berörda departement och branschorganisationer och arbetsmarknadsparter. Det framtida stödet bör handla om insatser för strategisk verksamhetsutveckling, kartläggningar av kompetenskrav, validering och kompetensutveckling som en sammanhållen och ömsesidigt stärkande process för företagets konkurrenskraft. Att (fortsätta) driva isolerade och korta utbildningsinsatser bidrar inte till långsiktigt hållbara effekter för individer eller företag.

1 Introduktion

Det ställs stora krav på företag att kontinuerligt anpassa och förändra arbetets innehåll utifrån vad som sker i deras omvärld. Kunskaper som tidigare varit värdefulla måste utvecklas för att behålla sin relevans på marknaden. En formell utbildning i unga år räcker inte för att individen ska vara "färdigutbildad" för att möta de skiftande krav som kommer att ställas under resten av arbetslivet. Arbetsmarknadens strukturomvandling bidrar till att kompetenskraven ständigt förändras, och för att få en anställning och klara sin fortsatta karriär behöver individen i allt högre utsträckning reell kompetens för att möta krav på kvalitet, produktivitet, utveckling och ständiga förbättringar. Individens reella kompetens utvecklas i sin tur framför allt genom lärande i vardagen och genom kompetensutvecklingsinsatser som organiseras på arbetsplatsen. För att näringslivet i stort, de enskilda företagen och individerna ska vara konkurrenskraftiga behöver de därför förmåga och förutsättningar för kompetensförsörjning och utveckling som komplement till det formella utbildningssystemet.

Det behövs effektiva strukturer och system för kompetensutveckling i arbetslivet. Arbetsgivare behöver också stöd för att öka sin förmåga att leda, genomföra och organisera kompetensförsörjning som en integrerad del av företagets strategiska affärs- och verksamhetsplan. Dessutom behöver individen förutsättningar och uppmuntran för att ta ett större eget ansvar för sitt livslånga lärande. Vidare finns centrala, nationella och offentliga aktörer med uppdraget att stödja och stimulera utvecklingen av ett konkurrenskraftigt näringsliv och en fungerande arbetsmarknad, vilka också ställs inför nya utmaningar. Hur formas framtidens politik, initiativ och insatser så att de bäst främjar förmågan och förutsättningarna för strategisk kompetensförsörjning i företag?

Tillväxtverkets arbete med näringslivets kompetensförsörjning syftar till att bidra till ett konkurrenskraftigt näringsliv genom att stärka företagets möjligheter att få tillgång till rätt kompetens på kort och lång sikt. Den här studien har genomförts för att inhämta ytterligare kunskap om företagets strategiska kompetensförsörjning som underlag för framtida insatser, och den bygger på frågeställningarna ovan. Studien kan därmed ses som ett aktuellt kunskapsunderlag när det gäller förutsättningarna för strategisk kompetensförsörjning i företag.

1.1 Vårt uppdrag

Sweco har fått i uppdrag av Tillväxtverket att besvara följande huvudsakliga frågor:

1. Vilka forskningsmässiga belägg finns för hur små och medelstora företag (SMF) arbetar med strategisk kompetensförsörjning och för hur företagets utveckling påverkas av ett sådant förhållningssätt?
2. Vilka tillvägagångssätt kan identifieras i projekt inom ett urval program som syftar till att utveckla företagets strategiska kompetensförsörjning?

3. Vilka lärdomar, framgångsfaktorer och utmaningar lyfts fram i de identifierade projekten?
4. Hur nås företagen och övriga målgrupper såsom utbildningssystemet av de kompetensbehovsanalyser som i dag genomförs på lokal, regional och nationell nivå med fokus på branscher och yrken? Hur kompetensutvecklar sig yrkesverksamma?

Olika tillvägagångssätt har tillämpats för att besvara ovanstående frågor. Nedan beskrivs genomförandet i mer detalj.

1.2 Genomförande av uppdraget

Genomförandet av studien har tagit utgångspunkt i frågeställningarna ovan. Studien inleddes med en **forskningsöversikt** med syfte att värdera nyttan av ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete i företag. Fokus låg på små och medelstora företag och på skillnader i förutsättningar utifrån branschtillhörighet, företagsstorlek och regionala kontexter. Forskningsöversikten utgick från den teoretiska ansatsen om humankapitalets betydelse kompletterat med empiriska underlag om svenska företags kompetensförsörjningsarbete.

I nästa led gjordes en **kartläggning av projekt** som genomförts inom social- och regionalfonden, i föregående och pågående programperiod. Ett stort antal projekt kategoriserades utifrån fem kriterier som ansågs utgöra indikatorer för huruvida ett projekt omfattar delar av ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete samt riktar sig mot företag. En närmre beskrivning av kartläggningen finns i kapitel 4.

Utifrån kartläggningen valdes sju projekt ut för efterföljande **fallstudier**. Fallstudierna fokuserade på framgångsfaktorer, utmaningar och lärdomar från respektive projekt och innefattade såväl avslutade som pågående projekt samt fortsättningsprojekt. Data samlades in genom utvärderingar (om tillgängliga) och programdokumentation som är kopplade till insatsen samt genom intervjuer med projektägare, projektledare och deltagande företag. Fallstudierna genomfördes under perioden september–oktober 2016.

Parallellt med ovanstående aktiviteter genomfördes en **system- och policyanalys** av pågående insatser på främst nationell nivå som handlar om att främja företagens strategiska kompetensförsörjningsarbete. En skrivbordsbaserad analys genomfördes även med fokus på

- de tillvägagångssätt som används för att kartlägga företagens kompetensbehov
- de utbildningsformer som företag använder för kompetensutveckling av yrkesverksamma
- de systemhinder som finns kopplade till utbildningarnas innehåll och tillgänglighet.

Parallellt med ovanstående steg anordnades en särskild **workshop** med representanter för Tillväxtverket, Valideringsdelegationen och ESF-rådet den 10 oktober 2016, för att få input till studiens analys. Preliminära slutsatser från rapporten presenterades även på Kompetensförsörjningsdagarna den 26 oktober 2016 med fokus på regionalt utvecklingsansvariga. Rapporten har författats av Johannes Henriksson (Sweco) med stöd från underkonsult Ingegerd Green.

1.3 Disposition

Rapporten består av ett antal fristående men ändå sammankopplade kapitel som belyser olika infallsvinklar som har koppling till företagens strategiska kompetensförsörjning. I kapitel 2 finns en introduktion till begreppet strategisk kompetensförsörjning och en genomgång av pågående nationella initiativ som har relevans för dess utveckling. I kapitel

3 beskrivs förutsättningar och potentiella nyttor för företag att arbeta mer strategiskt med kompetensförsörjning. Detta följs i kapitel 4 av en kartläggning av projekt inom framför allt strukturfonderna som har koppling till företagens strategiska kompetensförsörjning. I kapitel 5 sammanställs lärdomarna från sju fallstudier av projekt som genomförts på basis av kartläggningen i föregående steg. Kapitel 6 beskriver systemet för kompetensutveckling av yrkesverksamma och dess möjligheter och hinder, och sedan följer av en avslutande diskussion och slutsatser i kapitel 7. Genomförda fallstudier presenteras närmre i bilaga 1.

2 Förutsättningar och nationella initiativ

2.1 Introduktion till begreppet strategisk kompetensförsörjning

Kompetens, kompetensbehov, kompetensutveckling och kompetensförsörjning är begrepp som vi både använder och hör användas i vår vardag, i politiken, i medier och i diskussionen om näringslivets konkurrenskraft och matchningen på arbetsmarknaden. Men ännu finns ingen gemensam och allmänt vedertagen definition och förståelse av dessa begrepp. Detta gör det svårare att utforma effektiva insatser och stöd för strategisk kompetensförsörjning i företag och samhälle.

Därför behövs en gemensam förståelse av kompetensbegreppen bland offentliga aktörer på nationell nivå som har ansvar för, eller är delaktiga i, satsningar och initiativ avseende förutsättningar för strategisk kompetensförsörjning i företag utifrån olika perspektiv (det enskilda företaget, branschen, arbetsmarknaden, regionen etc.). På så vis ökar möjligheterna för samsyn kring hur olika insatser kan koordineras, synkroniseras och samverka med varandra för mesta möjliga värdeutveckling.

2.1.1 Kompetensbegreppet

Kompetens och strategisk kompetensförsörjning är i sig inga nya begrepp. Däremot har förståelsen av begreppen, diskussionerna kring dem och förutsättningarna och incitamenten för att arbeta med strategisk kompetensförsörjning i näringslivet förändrats med tiden. Kompetens som begrepp fick ordentligt fotfäste och allmän utbredning i Sverige i början på 1990-talet. Läroplanen för den obligatoriska skolan (LPO94) blev mer kompetensorienterad än tidigare läroplaner och kunskapsbegreppet förnyades med de fyra aspekterna fakta, förståelse, färdighet och förtrogenhet. Forskning kring lärande i arbetslivet och kompetens kom igång på allvar först ur ett beteendevetenskapligt perspektiv men snart också ur ett företagsekonomiskt sådant. Under 2000-talet kom sedan ett antal mer eller mindre abstrakta förklaringsmodeller där kompetens ofta beskrivs som ett flerdimensionellt och komplext begrepp.

En övergripande och återkommande definition av kompetens är *ett samlingsbegrepp för en individs förmåga att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter*. Detta överensstämmer väl med hur man i allmänhet uttrycker sig kring begreppet, och denna beskrivning kan räcka för att diskutera kompetens på en generell nivå. Däremot behövs en mer uttömmande definition för att analysera behov av kompetens och skapa förutsättningar för strategisk kompetensförsörjning.

Historiskt har kompetensbegreppet främst diskuterats ur ett teoretiskt och akademiskt perspektiv. Ur ett näringslivsperspektiv är det viktigt att definiera kompetensbegreppen på ett sätt som gör det möjligt för företag att förstå definitionen i relation till sina olika processer. Ett sådant försök görs i SIS standard 624070:2009 för ledningssystem för

kompetensförsörjning. Där beskrivs kompetens som *förmågan och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter* och definieras av innebörden i förmåga, vilja, kunskap och färdigheter.¹

Standarden har dock inte fått någon större spridning och förankring i företagens arbete med kompetensförsörjning. Det är intressant att jämföra hur SS 624070:2009 förhåller sig till definitionen av kompetens i Sveriges referensramverk för kvalifikationer (SeQf) och tillämpningen av denna. En kvalifikation är det dokument som ska synliggöra vad en individ har för kompetens i relation till det område som kvalifikationen är utfärdad för. Det kan exempelvis vara ett betyg eller examensbevis som är utfärdat inom det reguljära systemet, men också ett yrkesbevis eller certifikat som är utfärdat av en bransch. Syftet med SeQF är att göra det lättare att jämföra hur olika kvalifikationer förhåller sig till varandra vad gäller innehåll, omfattning och nivå.

I SeQF används *kunskaper, färdigheter och kompetenser* för att beskriva kvalifikationen och dess nivå:

Kunskaper	Färdigheter	Kompetenser
Kunskaper är resultat av tillgodogörande av information genom lärande. Kunskaper utgörs av fakta, principer, teorier och praxis som är kopplade till ett arbets- eller studieområde. Kunskaper kan vara erfarenhetsbaserade och/eller teoretiska. De kan ha förvärvats och utvecklats i praktiska situationer i vardagsliv och arbetsliv eller i olika studiesituationer.	Färdigheter är förmåga att tillämpa kunskaper och beprövad erfarenhet för att utföra uppgifter och lösa problem. Färdigheterna beskrivs som kognitiva (som inbegriper användning av logiskt, intuitivt och kreativt tänkande och innovativa lösningar) eller praktiska (som inbegriper manuell skicklighet och användningen av metoder, material, verktyg och redskap).	Kompetenser är förmåga att använda kunskaper och färdigheter, att värdera och att agera självständigt och att samarbeta i arbets- eller studiesituationer.

Källa: "Från resultat av lärande till SeQF - En handbok För kvalifikationer utanför det offentliga utbildningssystemet" utgiven av Myndigheten för Yrkehögskolan (2016)

Inom flera branschmodeller för validering (se avsnitt 2.2.2) avgränsas kompetensbegreppet ytterligare med att kompetensen ska kunna beskrivas så att den kan

- i) utvecklas med organiserade insatser
- ii) mätas och värderas med hög validitet och reliabilitet
- iii) erkänns i någon form dokumenterad kvalifikation.

Syftet är att underlätta arbetet med att identifiera vilka kompetenser som är relevanta och kritiska för utförandet av olika arbetsuppgifter och vilka krav på kompetens som bör ställas för att arbetsuppgifterna ska utföras på ett sätt som möter fastställda krav på till exempel kvalitet, produktivitet och utveckling.

Genom att definiera kompetens utifrån dessa tre kriterier märks en tydlig skillnad i jämförelse med definitioner där även icke-kognitiva färdigheter (såsom självdisciplin, arbetsmoral, pålitlighet och punktlighet), personlighet och egenskaper lyfts in som

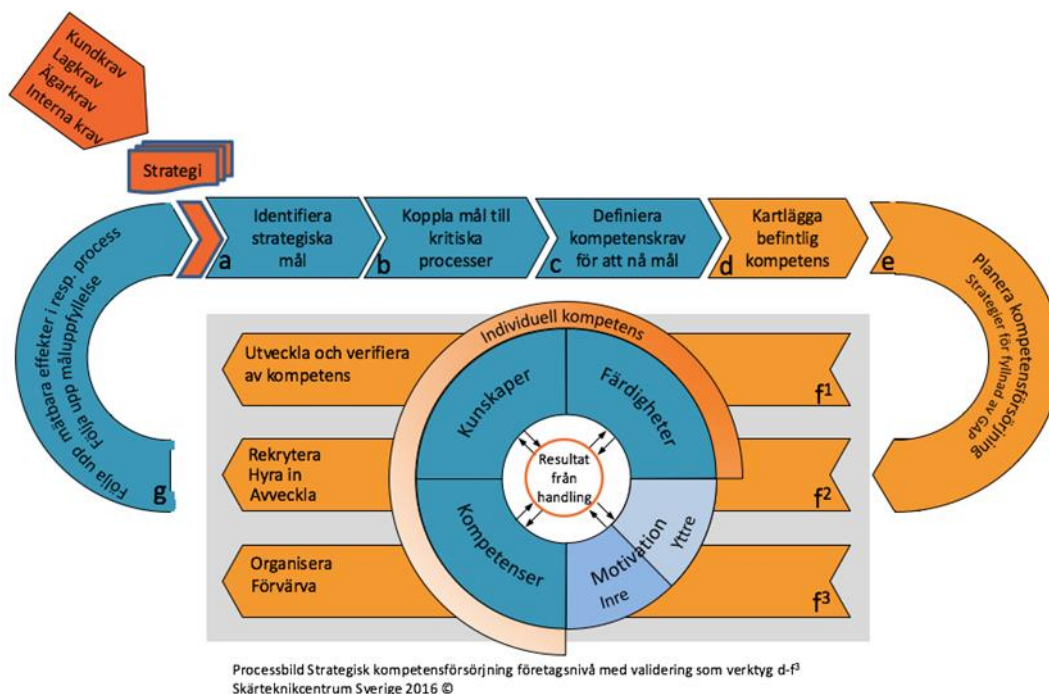
¹ Förmåga = erfarenhet, förståelse och omdöme att omsätta kunskap och färdigheter; vilja = attityd, engagemang, mod och ansvar; kunskap = fakta och metoder – att veta; färdigheter = kunna utföra i praktiken – att göra.

väsentliga delar av kompetensbegreppet. SIS standard 624070:2009 använder till exempel "vilja" uttryckt som attityd, engagemang, mod och ansvar i sin definition av kompetens. Beteende, egenskaper och personlighet kan dock vara komplicerat och tidskrävande att utveckla och/eller förändra, vilket ger anledning att skilja mellan kvalifikationer och icke-kognitiva färdigheter. Arbetstagarorganisationer som utvecklar modeller för branschvalidering framför också en viss oro för att det kan uppfattas som känsligt och integritetskränkande att kartlägga och värdera de anställdas personlighet och egenskaper på samma sätt som deras kompetens.

Ändå är det motiverat att ta hänsyn till dessa faktorer vad gäller en individs förutsättningar att klara av ett givet arbetsinnehåll eller passa för en viss yrkesroll. Flera nyligen redovisade rapporter (t.ex. Ratios "Valideringens Janusansikte" och Företagarnas "Kompetensbarometern") pekar på att arbetsgivare uppger att det just är sådana "mjuka" kompetenser som är avgörande för anställning. Utifrån arbetsgivarens möjlighet att ta ansvar för att organisera och leda strategisk kompetensutveckling bör även icke-kognitiva färdigheter beskrivas på ett sätt som möjliggör anställning. Det saknas dock modeller som gör det möjligt för arbetsgivare och andra att beskriva dessa färdigheter på ett inte alltför godtyckligt och subjektivt sätt så att man kan avgöra huruvida en individ har de egenskaper, det beteende och den personlighet som krävs eller inte.

2.1.2 En modell för strategisk kompetensförsörjning

Inom industrins gemensamma arbete med att utveckla och etablera industrins modell för branschvalidering² har en modell och figur för den strategiska kompetensförsörjningsprocessen tagits fram. Syftet är att på ett enkelt sätt kommunicera med företag och andra intressenter kring vilka insatser som krävs för att kompetensförsörjningsprocessen ska bli effektiv och värdeskapande.



2 www.industrieteknikbas.se Arbetsgivar- arbetstagarorganisationer och fristående branschföreningar, 12 delbranscher IndustrieteknikBas

Kompetensbegreppet grundar sig i SeQF:s definitioner. Motivation ingår inte i kompetensen, men synliggörs som en nyckelfaktor för att individen ska välja att använda sin kompetens i arbetet. Hur inre motivation stimuleras och yttre motivation arrangeras blir senare en fråga för krav på kompetenser som är kopplade till verksamhetens ledarskap.

I jämförelse med SIS standard 624070:2009 för ledningssystem för kompetensförsörjning bryter modellen ner kompetensförsörjningsprocessen i fler delprocesser (a–g) för att den ska bli mer konkret. Anledningen är att framför allt små företag brister i arbetet med att identifiera kompetensbehov när arbetet bygger på alltför ytliga och övergripande beskrivningar. I momentet kartläggning av kompetensläget (d) i relation till identifierade behov rekommenderas att använda en erkänd branschvalidering som metod.

För att dokumentera resultatet av kartläggningen, oavsett om den sker genom branschvalidering eller inte, beskrivs kriterier som gör att dokumentationen kan användas som ett planeringsunderlag (e) för kompetensutveckling (f¹) eller rekrytering av nya medarbetare eller tillfälligt inhyrd/inlånad personal (f²) samt för att organisera alternativt avveckla (f³) de kritiska processer som kartlagts.

Erfarenhet från väletablerade modeller för branschvalidering visar att arbetsgivare och arbetsledare på kort sikt kan använda valideringsresultatet för att lösa verksamhetens behov av kompetens. Med hjälp av resultatet blir det nämligen lättare att förändra bemanningen i arbetslag, omfördela arbetsuppgifter, handleda anställda eller samverka med kunder och leverantörer. Ett underlag som ger en detaljerad redovisning av individens kompetensnivå visavi kritiska kompetensområden går också att aggregera till kunskap om kompetensläget för ett arbetslag eller hela företaget. Det finns ingen direkt konflikt mellan modellen och SS 624070:2009, förutom när det gäller kompetensbegreppet. Det är snarare graden av konkretion och detaljnivån i de olika delprocesserna som skiljer processbeskrivningarna åt.

2.2 Nationella initiativ med koppling till företagens strategiska kompetensförsörjning

Kompetens är i dag en avgörande produktionsfaktor och kopplas direkt till förutsättningar för hållbar konkurrenskraft, tillväxt och jobb i en arbetsmiljö som präglas av säkerhet och hälsa för individen. I takt med den utvecklingen ses också ett ökat intresse och engagemang från politik och offentliga aktörer vad det gäller initiativ som främjar företagens strategiska kompetensförsörjning. Huvudsakligen handlar de initiativ som tagits och nu planeras om

- i) relevans, kvalitet och dimensionering i formell utbildning
- ii) validering av individens reella kompetens för snabbare väg till arbete och yrkesutveckling
- iii) effektivare och mer träffsäker matchning och kompetensutveckling.

2.2.1 Satsningar med fokus på formell utbildning

De senaste åren har uppvisat en positiv trend med många satsningar på ökad kvalitet i det formella utbildningssystemet och en utbyggnad av yrkesförberedande utbildning oavsett nivå. Under 2015 och 2016 kom ett flertal regeringsbeslut om omfattande satsningar som nu har påbörjats eller kommer att starta under 2017. Exempel är Kunskapslyftet med nya permanenta utbildningsplatser inom universitet och högskolor, yrkeshögskolan och folkhögskolan samt 19 200 nya utbildningsplatser inom komvux och yrkesvux. Utbyggnad av högskolan sker med motsvarande cirka 14 600 helårsstudieplatser. En förordning om

regional samverkan för yrkesutbildningar inom kommunal vuxenutbildning skall också implementeras. Ytterligare exempel är en omfattande utökning av utbildning och utbildningsplatser inom vård- och byggyrken samt särskilda satsningar inom skolan för att öka intresset för teknik och naturvetenskap bland unga.

Företagens kompetensförsörjning länkas ofta samman med krav på det formella utbildningssystemet, och ett exempel är Näringsdepartementets strategi för nyindustrialisering. Strategin består av fyra fokusområden varav ett har rubriken "Kunskapslyft industri". Inom detta område redovisas fem inriktningar varav tre handlar om formell utbildning, ett om livslångt lärande i bred bemärkelse och ett om karriärväxling mellan högskola och näringsliv. I handlingsplanen som följer på strategin finns elva åtgärder beskrivna för "Kunskapslyft industri", och de flesta har de reguljära offentliga aktörerna som primär målgrupp. Endast en åtgärd, ett nytt stöd för att främja användandet av befintliga valideringsmodeller, riktar sig direkt till målgruppen små och medelstora företag och de inre processerna för kompetensförsörjning.

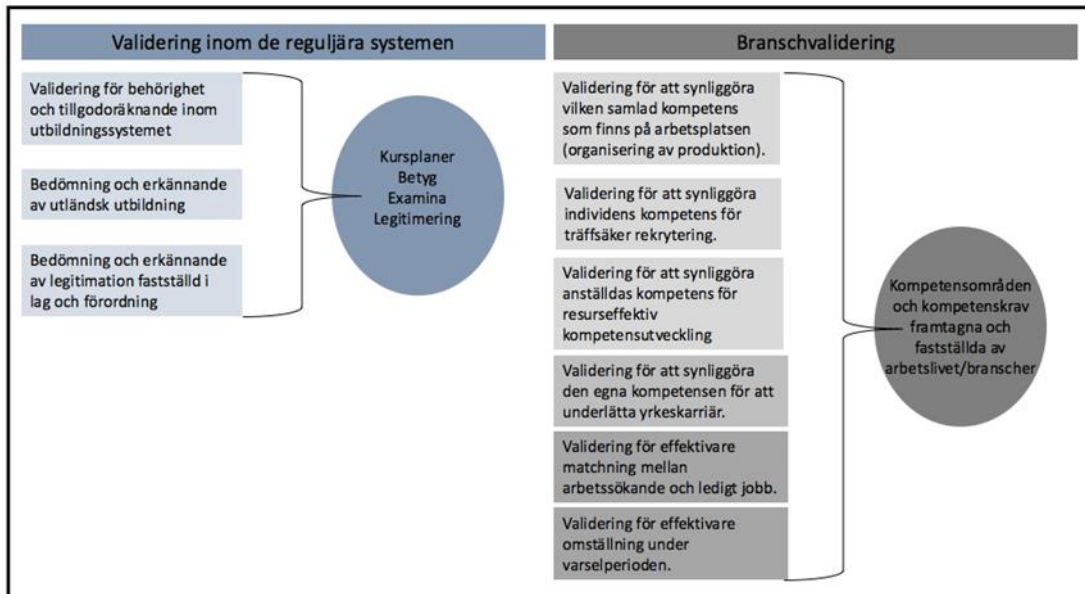
Industrirådets satsning på Teknikcollege-konceptet kan lyftas fram som en modell för hur enskilda företag kan säkerställa att utbildningar på gymnasienivå i den egna närregionen utformas så att eleverna uppnår de läranderesultat som förväntas efter tre års studier.

2.2.2 Validering som verktyg i strategisk kompetensförsörjning

I nära anslutning till riktningen från "kunskap och utbildning" mot "kompetens och lärande" följer utvecklingen av validering som verktyg för att synliggöra, dokumentera och erkänna individers reella kompetens. Med reell kompetens menas den samlade kunskap, färdighet och förmåga som en individ kan uppvisa vid ett givet tillfälle oavsett hur dessa är förvärvade.

Validering av reell kompetens definieras därmed som en strukturerad bedömning, värdering, dokumentation och ett erkännande av kunskaper och kompetens som en person besitter oberoende av hur de förvärvats.³ Validering av en individs reella kompetens genomförs med olika syften inom dels det reguljära (offentliga) systemet, dels det icke reguljära systemet (så kallad branschvalidering).

³ Validering så som begreppet definieras i skollagen och används av bl.a. Valideringsdelegationen 2015-2019



Källa: Ingegerd Green och Thomas Petersson Skärteknikcentrum Sverige AB 2016.

Inom de reguljära systemen valideras individen gentemot kvalifikationer (kursplaner, betyg och examina) som är fastställda i lag och förordning. Valideringen görs primärt för att personen ska

- i) få behörighet till studier på en viss utbildning eller utbildningsnivå
- ii) tillgodoräkna sig innehållet i en viss utbildning i syfte att anpassa eller förkorta utbildningen
- iii) få legitimation i reglerade yrken.

Utförare av valideringen är exempelvis vuxenutbildningen inom kommuner och landsting, lärosäten, folkhögskolor och myndigheter som ansvarar för reglerade yrken.

Inom ramen för det reguljära systemet bedömer också Universitets- och högskolerådet utländska utbildningar i syfte att personen ska få behörighet till och tillgodoräkna sig utbildning för vidare studier eller få sin examen erkänd. Denna form av bedömning omfattar inte personens reella kompetens utan avser endast en jämförelse mellan en dokumenterad utländsk och avslutad utbildning och det svenska utbildningssystemets krav för motsvarande utbildning och utbildningsnivå.

2.2.3 Utveckling av modeller för branschvalidering

Branschvalidering innebär att validera individers reella kompetens gentemot kompetenskrav för olika arbetsuppgifter och yrkesroller. Vilken kompetens och vilka krav på kompetens som gäller är fastställt av en bransch, ofta representerad av ett i branschen legitimerat huvudmannskap. Resultatet av valideringen är ett erkännande av kompetens i form av exempelvis ett yrkesbevis eller certifikat. Om individens kompetens inte motsvarar de krav som ställs får hen oftast i stället ett kompetensintyg utifrån den tillgängliga dokumentationen.

Den första Valideringsdelegationen inrättades 2008 och efter det tog utvecklingen av valideringsmodeller fart bland näringslivets olika branscher; närmare 25 branschmodeller togs fram. Det finns inte tillförlitliga underlag för att mäta omfattningen av validering och certifiering inom de framtagna modellerna, men de flesta branschmodeller har troligen aldrig lyckats etablera sig som en nyttjad och värdeskapande insats i företagens

strategiska kompetensförsörjningsprocess.⁴ Några branschmodeller är dock framgångsrika och används ofta av både arbetsgivare, arbetsförmedling och utbildningsanordnare.

I statsbudgeten för 2016 utmärkte sig satsningar på validering och etableringsuppdraget, och i många budgetposter nämndes validering som instrument för att möta behovet av att snabbt introducera nyanlända på svensk arbetsmarknad. I november 2015 beslutade regeringen att tillsätta en Valideringsdelegation för 2015–2019. I kommittédirektivet (2015:120) skriver regeringen också så här: *Ur ett tillväxtperspektiv bör validering ingå i strategier för kompetensförsörjning och kompetensutveckling.* Delegationen ska bl.a. arbeta fram en strategi och handlingsplan för en nationell sammanhållen effektiv och överblickbar struktur för validering. Strategin ska omfatta både validering som genomförs i de reguljära systemen och validering gentemot arbetslivets krav på kompetens som är kopplade till olika arbetsuppgifter och yrkesroller, så kallad branschvalidering.

Branschvalidering, som är legitim och väl förankrad i branschen, underlättar det enskilda företagets arbete med strategisk kompetensförsörjning eftersom det redan finns en analys och beskrivning av vilka kompetenser och krav på kompetens som är kritiska, tillsammans med en process för att kartlägga och erkänna medarbetarnas kompetens i relation till dessa. Ibland finns behov av att komplettera med företagsspecifika kompetenskrav, men då blir detta arbete mindre omfattande och kan dessutom följa en modell som kvalitetssäkrar framtagandet av kompetenskrav och prövning av individen. Eftersom få mindre företag har egna HR-specialister kan branschvalidering därmed hjälpa ledare och medarbetare att få syn på den kompetens som finns (eller inte finns) i företaget samt ge ett kvalificerat underlag för planering av åtgärder för att täppa till kompetensbrister och ta vara på befintlig kompetens på bästa sätt. Erkännande av kompetens genom kompetensintyg eller yrkesbevis/certifikat är viktigt både för individen och för arbetsgivaren. Inte minst vid rekrytering eller nyanställning är det viktigt att kunna visa sin kompetens för att kunna matchas mot den kompetens som krävs.

Sedan några år tillbaka samarbetar industrins arbetsgivar-, arbetstagar- och fristående branschorganisationer i en rad gemensamma projekt för att utveckla och etablera ett branschgemensamt system för validering och certifiering av bas- och yrkesspecifik kompetens samt en infrastruktur för ett hållbart genomförande av validering och kompetensutveckling. Skärteknikcentrum Sveriges modell för yrkescertifiering i (CNCTeknik²⁰¹⁴) utgör grundmodell för arbetssättet. Utformningen och genomförandet bygger på nationella och internationella riktlinjer för validering och den kommande standarden för branschvalidering⁵, tillsammans med Sveriges referensramverk för kvalifikationer (SeQF). Arbetet visar att det är möjligt att utveckla och etablera ett sammanhållet system för validering som spänner över flera delbranscher inom samma sektor.⁶

Branschvalidering som följer kommande standard och har koppling till SeQF, såsom i industrins fall, kan med aktiva främjandeinsatser snabbt öka andelen små och medelstora företag som inför och arbetar efter en dokumenterad process för strategisk kompetensförsörjning. De underlag som valideringen ger fungerar som en effektiv startmotor för de processer som handlar om att täppa till kompetensglapp men också för det fortlöpande arbetet med företagets övergripande strategier och mål.

4 Ds:2015:24 Validering med mervärde

5 Regeringens regleringsbrev för budgetår 2016 avseende Myndigheten för yrkeshögskolan

6 Se information under www.industriteknikbas.se

Branschernas modeller för validering har kartlagts och diskuterats i bland annat i Ds 2014: 24. Av de cirka 25 branschmodeller som finns beskrivna uppges runt 10 vara i bruk, men ofta i relativt liten omfattning. För att branschvalidering ska vara en etablerad och väsentlig resurs i strategisk kompetensförsörjning generellt i näringslivet krävs initiativ till utveckling på flera områden.

2.2.4 Pågående relevanta insatser

Under rubriken Kompetens för Sverige beskriver regeringen på Regeringskansliets webbplats bland annat hur Arbetsförmedlingen ska utvecklas till en matchningsmyndighet med ökat fokus på att ge service och stöd till arbetsgivare. Förändringsarbetet har påbörjats, bland annat inom ramen för en förstudie som finansierades av ESF-rådet.⁷ Förstudien är avslutad och det fortsatta arbetet ingår i Arbetsförmedlingens eget förbättrings- och förändringsarbete. Arbetsförmedlingens kompetensbaserade matchning och branschernas framtagning av branschvalidering kan stödja varandra om parterna samverkar.

Validering som verktyg i omställningsprocessen har kartlagts av Trygghetsfonden TSL inom ramen för en EFS-finansierad förstudie.⁸ Syftet är att på ett bättre sätt än hittills erbjuda individen kvalitativt stöd för en snabb omställning in i nytt arbete. TSL har som resultat valt att införliva validering enligt branschmodeller som ett moment i sin nya arbetsprocess.

I förstudien Kompetensbarometern⁹ har organisationen Företagarna genomfört en omfattande studie och kartläggning av sina medlemmars uppfattning och behov av kompetensförsörjning. Förstudien ska bli grund för en nationell strategi för strategisk kompetensförsörjning i mindre företag, som i sin tur ska vägleda ESF-rådets kommande utlysning i området. Validering och branschvalidering diskuteras dock inte specifikt i rapporten.

Slutligen bör ESF-rådets satsning på att etablera en kunskapsplattform om hållbart arbetsliv nämnas. Den är ett viktigt initiativ för att stärka forskning och kunskapsutveckling kring förutsättningarna för och resultatet av strategisk kompetensförsörjning i företag. Med ökad förståelse för exempelvis strategisk kompetensförsörjnings ekonomiska värde för verksamheten, torde fler arbetsgivare i mindre och medelstora företag arbeta aktivt och systematiskt med denna process.

3 Förutsättningar och nyttor med strategisk kompetensförsörjning

Arbetsmarknadens strukturomvandling leder till nya och i regel högre kompetenskrav, inte bara i företag som direkt berörs av teknikförändringar utan även i andra delar av värdekedjan.¹⁰ Som följd av ökade kompetenskrav har den genomsnittliga utbildningsnivån i befolkningen ökat explosionsartat under de senaste 20 åren. Olika former av personalutbildningar används även för att främja ett livslångt lärande för

7 Förstudien Kompetensmatchning ESF-nationellt 2.1 Öka övergångarna till arbete projekt 2015/00944

8 Förstudie Kompetens för arbete ESF-nationellt 1.1 Kompetensförsörjning projekt 2015/00524

9 Förstudien Kompetensbarometern ESF-nationellt 1.1 Kompetensförsörjning projekt 2015/00741

10 Ny teknik i bilar påverkar till exempel kompetenskraven för medarbetare på bilverkstäder.

personer i arbetslivet.¹¹ Utvecklingen är en del av en större trend i kunskapsdrivna ekonomier där företag börjar se investeringar i sina anställda – det så kallade humankapitalet – som allt viktigare för deras framtida konkurrenskraft.

Förmågan att möta framtiden med rätt kompetens är den största och viktigaste utmaningen i arbetslivet och en strategisk fråga för alla organisationer oavsett bransch, storlek eller verksamhet.¹² I diskussionen om matchningsproblematiken på svensk arbetsmarknad fokuseras dock i stor utsträckning på huruvida utbildningssystemen är anpassade efter arbetslivets behov. I nästa led fokuseras ofta på att en sådan brist i matchning kan leda till svårigheter att rekrytera och högre kostnader för företagen. Denna debatt kan hävdas alltför ensidigt fokusera på den kompetens som man får via det formella utbildningssystemet i tidiga år snarare än den företagsspecifika kompetens som utvecklas under yrkeslivet eller genom vidareutbildning.

3.1 Företagens nytta av att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning

Strategisk kompetensförsörjning är ett begrepp som i regel gäller företagets förmåga att långsiktigt attrahera, behålla och utveckla rätt kompetens i organisationen för att uppnå verksamhetens mål. På företagsnivå har förmågan att rekrytera rätt personer,¹³ vid rätt tidpunkt,¹⁴ på rätt sätt,¹⁵ och under rätt förutsättningar¹⁶ visat sig vara central för företagets överlevnad, tillväxt och produktivitet.¹⁷ Humankapitalet, innefattande de anställdas kunskaper, färdigheter och förmågor, är centralt för ett företags stabilitet och tillväxt. Anställda med höga och relevanta nivåer av humankapital är mindre benägna att lämna företaget¹⁸ och mer sannolika att bidra till företagets prestationer.¹⁹

Företag med rätt humankapital kommer dock inte att vara mer framgångsrika än andra om det inte finns effektiva processer för exempelvis rekrytering, kompetenskartläggning och kunskapsöverföring som kopplar till företagets definierade mål, så kallat strukturellt kapital. Om sådant saknas kan man hävda att företaget snarare består av en samling individuell kunskap. Processen att omvandla humankapital till strukturellt kapital kan

11 Lundgren, U., Säljö, R. & Liberg, C. (2014). Lärande, skola, bildning.

12 Konjunkturinstitutet (2013). Lönebildningsrapporten

13 Yakubovich V, Lup D. (2006). Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect. *Organization Science* 17(6): 710-723

14 Uggerslev KL, Fassina NE, Kraichy D. (2012). Recruiting Through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process. *Personnel Psychology* 65(3): 597-660

15 Ma R, Allen DG. (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review* 19(4): 334-346

16 Breaugh JA. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* 18(3): 103-118

17 Pfeffer J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press: Boston

18 Shaw JD, Dineen BR, Fang R, Vellella RF. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal* 52(5): 1016-1033

19 Jiang K, Lepak DP, Hu J, Baer JC. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal* 55(6): 1264-1294

vara ett företags viktigaste tillgång då det strukturella kapitalet ofta består även om enskilda anställda lämnar eller tillkommer företaget.²⁰

I regel görs en viktig distinktion mellan "allmänt" och "företagsspecifikt" humankapital.²¹ Allmänt humankapital ökar generellt individens kunskapsnivå, men eftersom arbetskraften har rätt att välja anställning har företagen endast begränsade incitament att bidra till denna typ av humankapital. Företagsspecifikt humankapital kan däremot förväntas bli producerat och finansierat av företagen själva eftersom de i stor utsträckning har möjligheter att tillgodogöra sig avkastningen.²² Verkligheten avviker emellertid från teorin eftersom arbetsgivare också finansierar generell vidareutbildning. År 2010 svarade exempelvis 60 procent av deltagarna i personalutbildning i Sverige att aktiviteterna gav kunskap som var användbar även hos arbetsgivare i andra branscher, och 90 procent av kursdeltagarna ansåg att kunskapen var användbar hos andra arbetsgivare i samma bransch.²³

En viktig insikt i diskussionen om strategiskt kompetensförsörjningsarbete är dock att företagens hållbara konkurrenskraft utgår från företagsspecifika kompetenser snarare än generella sådana samt att konkurrenskraft snarare baseras på sammansättningar av kompetenser än enskilda individers färdigheter.²⁴ Distinktionen mellan allmänt och företagsspecifikt humankapital kan vidare förklara varför anställda med väldigt specifika kompetenser är mindre benägna att avsluta sin anställning och varför de flesta rekryteringar sker *inom* företagen i stället för genom externa rekryteringar.

Litteraturen om strategiskt ledarskap har sedan länge sett på en organisations kompetens och förmågor som nära sammankopplade med företagets tillväxt.²⁵ Tidigare studier har i linje med detta resonemang visat att organisationer har högre tillväxt om de rekryterar anställda med kompetenser som stämmer med organisationens verksamhetsstrategier.²⁶ Ett strategiskt och effektivt HR-arbete har med andra ord starkt samband med de anställdas produktivitet.²⁷

3.2 Företagens förutsättningar att arbeta med strategisk kompetensförsörjning

En majoritet av forskningen om kompetensprocesser i företag är inriktad på större verksamheter, och betydligt mindre forskning finns tillgänglig vad gäller

20 Jacobsen, K. Hofman-Bang, P. Nordby Jr, R. (2005), "The IC Rating™ model by Intellectual Capital Sweden", Journal of Intellectual Capital, Vol. 6 Iss 4 pp. 570 - 587

21 Becker, G. (1964). Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Columbia University Press, New York.

22 Becker, G. S. (1976). The Economic Approach to Human Behavior. Chicago: University of Chicago Press.

23 Landell, E. (2016). Utbildningsutbud för livslångt lärande i arbetslivet. Underlagsrapport till analysgruppen Arbetet i framtiden. Uppdrag Framtid.

24 Barney JB, Wright PM. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management 37(1): 31-46

25 Se ex. Peteraf MA. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal 14(3): 179-191

26 Miles RE, Snow CC. (1994). Fit, failure, and the hall of fame: How companies succeed or fail. The Free Press: New York; Wright PM, McMahan GC, McWilliams A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. International Journal of Human Resource Management 5(2): 301-326

27 Huselid MA, Jackson SE, Schuler RS. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. Academy of Management Journal 40(1): 171-188

kompetensrelaterade processer i små och medelstora företag.²⁸ Det går dock att identifiera ett antal centrala aspekter som präglar förutsättningarna för små och medelstora företag att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning, och de visar inom vilka områden som offentliga stödsatser kan riktas. Det gäller följande aspekter:

- resurser för omvärldsbevakning
- beskrivning av kompetensprofiler och validering av personal
- rekrytering och kompetensutveckling som medel för tillväxt
- minska skillnader i kompetensutveckling utifrån utbildningsform, bransch, utbildningsinriktning, ålder och härkomst
- förstärka HR-processer i små företag.

3.2.1 Omvärldsbevakning

En viktig aspekt av det strategiska kompetensförsörjningsarbetet är att ständigt förhålla sig till skiftande omvärldsfaktorer, nya kompetenskrav eller nya inriktningar för verksamheten, för att inte enbart rekrytera och utveckla kompetens utifrån en statisk kompetensprofil.²⁹ Enligt Svenskt Näringslivs rekryteringsenkät uppger en majoritet av företagen att de lyckats anpassa den samlade kompetensen i företaget till de förändrade kompetensbehoven genom vidareutbildning, kompetensutveckling och omställning, medan en dryg tredjedel anger att de endast till viss del lyckats med denna anpassning. De mindre företagen anger dock i högre utsträckning att de helt och hållet har lyckats anpassa kompetensen jämfört med de största företagen. Överlag pekar resultaten på att företagen i hög utsträckning anser att de anpassar den samlade kompetensen i företaget till rådande omvärldsfaktorer för att behålla sin konkurrenskraft, utifrån sin egen tolkning av kraven på kompetens och innebörden av strategisk kompetensförsörjning.³⁰ I Tillväxtverkets undersökning Företagens villkor och verklighet ser dock nästan vart fjärde företag tillgången till arbetskraft som ett stort hinder för tillväxt. Det gäller inte minst företag med 10–49 anställda där drygt 40 procent av företagen ser tillgång till lämplig arbetskraft som ett stort tillväxthinder.

3.2.2 Beskrivning av kompetensprofiler och validering av personal

På en arbetsmarknad som kännetecknas av snabb förändring och expansion kan traditionella sätt att beskriva kompetensbehov i termer av yrkesroller och formell utbildning bli alltför oprecist och trubbigt. Validering av reell kompetens används dock sällan inom företagen. Delvis kan detta kopplas till diverse enkätstudier som visar att en alltför stor andel arbetsgivare uppger att de inte vet tillräckligt om de valideringsmodeller som finns i den egna branschen. Detta beror förmodligen på att flera av de befintliga branschvalideringsmodellerna inte är aktiva. Andra förklaringar är den generella bristen på strategiska kompetensförsörjningsprocesser i företag och i synnerhet på mindre och medelstora arbetsplatser. Frågan om validering blir helt enkelt inte aktuell när

28 Karlström, et al. (2009). Kompetensöverföring i småföretag – en övervägande informell process. HELIX Working Papers

29 March JG. (1995). The Future, Disposable Organizations and the Rigidities of Imagination. *Organization* 2(3-4): 427-440; Granberg, O. (2004) *Lära eller läras*, Lund; Studentlitteratur

30 Svenskt näringsliv (2016). Rekryteringsenkäten 2016. Rekrytering – när teknikutveckling och digitalisering förändrar jobben.

arbetsgivaren saknar en strategisk plan för hur kompetensen i företaget ska tillgodoses på kortare och längre sikt.³¹

3.2.3 Rekrytering och kompetensutveckling som medel för tillväxt

I Företagens villkor och verklighet (2015) anger 23 procent av SMF att de upplever tillgången till lämplig arbetskraft som ett hinder för företagets utveckling och tillväxt. I de större småföretagen med 10–49 anställda är andelen nästan dubbelt så stor. Företagets storlek påverkar dock hur stor andel som anser att åtgärder såsom intern kompetensutveckling och anställning är viktiga för att företaget ska kunna utvecklas. Bland de medelstora företagen upplevs just intern kompetensutveckling som den viktigaste åtgärden för att kunna växa, medan denna åtgärd prioriteras lägre av de mindre företagen. Intern kompetensutveckling är en särskilt viktig tillväxtåtgärd i branscher där företagen i mindre utsträckning vill växa i termer av antal anställda, såsom inom *vård och omsorg, utbildning och kultur, nöje och fritid*. I branscherna *transport och magasinering* och *byggverksamhet* är anställning av personal däremot viktigare eller lika viktigt som intern kompetensutveckling.³² Offentliga insatser måste utgå från skillnaderna mellan branscher och skillnaderna i företagsstorlek bland SMF.

3.2.4 Minska skillnader i kompetensutveckling utifrån utbildningsform, bransch, utbildningsinriktning, ålder och härkomst

Omkring 72 procent av den svenska befolkningen i åldern 25–64 år deltog 2012 i någon form av utbildning, kurs eller studiecirkel. Andelen kan tyckas vara hög men en detaljerad analys visar en rad intressanta detaljer.³³ För det första inkluderar ovan nämnda utbildningar allt ifrån heltidsstudier till deltagande på seminarium. Här dominerar icke-formella utbildningar som organiseras utanför det reguljära utbildningsväsendet i form av exempelvis studiecirkel, personalutbildning, konferenser och seminarier. Andelen som deltog i formell utbildning var exempelvis 13 procent medan 67 procent deltog i minst en icke-formell utbildning. För det andra är utbildningarna förhållandevis korta. Ungefär 65 procent av de personer som deltagit i icke-formell utbildning hade högst 50 undervisningstimmar. För det tredje förefaller vuxenutbildning vara utbrett i Sverige jämfört med andra länder, med det finns stora skillnader baserat på branschtillhörighet och individernas utbildningsnivå, härkomst, kön och ålder. Personer med eftergymnasial utbildning deltar i högre grad i såväl formell som icke-formell utbildning och har ofta även fler undervisningstimmar. För åldersgruppen 50–64 år är deltagandet något lägre, och nästan alla deltar i icke-formella utbildningar. Även sett till härkomst finns stora skillnader där utlandsfödda deltar i större utsträckning i formell utbildning men i betydligt lägre utsträckning i icke-formell utbildning eller personalutbildning. Kvinnor deltar genomgående mer i samtliga utbildningsformer, men andelen kvinnliga deltagare är högre i personalutbildningsaktiviteter med inriktning mot pedagogik och lärarutbildning och hälso- och sjukvård samt social omsorg och en högre andel män utbildar sig inom teknik och tillverkning.

Avslutningsvis finns det skillnader som rör de branscher och yrken för både formell och icke-formell utbildning. För icke-formella personalutbildningsaktiviteter samt inom den formella utbildningen är det vanligast med en inriktning mot samhällsvetenskap, juridik,

31 Trygghetsfonden, TSL (2016). Kompetens för arbete. Utveckling av omställningsstöd genom stärkta möjligheter till validering och utbildning.

32 Tillväxtverket (2015). Kompetensförsörjning i små och medelstora företag. Delrapport från Företagens villkor och verklighet 2014.

33 SCB (2014). Tema utbildning. Vuxnas deltagande i utbildning 2011/2012. Rapport 2014:3

handel, administration och hälso- och sjukvård, sett till antalet utbildningstimmar. Andelen deltagare i olika utbildningsinriktningar kan i sin tur påverkas av skillnader mellan yrken och arbetsplatser när det gäller kraven på lärande och på att hålla sig informerad om utveckling inom sitt yrkesområde samt i vilken mån personalutbildning erbjuds.

Sammantaget kan den tillgängliga statistiken ge en mer positiv bild av företagens insatser för kompetensutveckling, särskilt i jämförelser mellan länder, än vad som är fallet i realiteten.

3.2.5 Förstärka HR-relaterade processer i SMF

Forskningen tyder på att små och mellanstora företag använder mer olikartade HR-praktiker i sitt arbete med rekrytering och kompetensfrågor än större företag, eftersom de saknar tid och tillräcklig kunskap inom området.³⁴ HR-praktiker är i sammanhanget aktiviteter som syftar till att hantera samtliga typer av kompetenser inom företaget och se till att dessa är i linje med företagets mål. Exempel kan vara urval och bedömning av kandidater, utbildning, träning.³⁵ Mycket tyder på att processer som bevisats bidra till långsiktig framgång inte kan utnyttjas i samma omfattning av mindre företag på grund av exempelvis höga initiala kostnader för att implementera de system som krävs eller kunskapsbrist om kompetensförsörjningsprocessen.³⁶ Inom HR-forskning har det länge varit oklart varför processerna överlag tenderar att baseras på "känsla" snarare än på de verktyg som visat sig ge mer valida resultat.³⁷ Tidskriften *Personal & Ledarskap* hänvisar exempelvis till en europeisk studie där sex av tio företag angav att de saknar en strategisk ansats när det gäller att rekrytera, utveckla och behålla personalen.³⁸ Många ägare och chefer i SMF har dock inte tillräcklig kompetens inom HR-området och vet inte hur man bäst tillvarar den resurs som personalen utgör.³⁹ Därmed blir det svårt att implementera och bedriva HR-arbete i SMF, till skillnad från i stora organisationer där det i regel finns större resurser avsatta för detta ändamål.⁴⁰

3.3 Nyttoberäkningar av strategiskt kompetensförsörjningsarbete

Akkumuleringen av fysiskt kapital stod länge i centrum för den neoklassiska ekonomiska teoribildningen. I början av 1960-talet kom detta synsätt att utmanas av teoribildningen kring humankapital där även utbildning och yrkesträning på arbetsplatsen betraktades

34 Pearson, T. R., Stringer, D. Y., Mills L. H., & Summers, D. F., (2006). Micro vs Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems. *Journal of Management Research*, 6(2): s. 102-112.

35 Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A., 1994. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5(2): s. 301-326.

36 Gilman, M. & Raby, S., 2012. National context as a predictor of High-Performance Work System effectiveness in Small-to Medium-Sized Enterprises (SMEs): A British-French Comparative Analysis. Working Paper No 252 Kent Business School.

37 Schmidt, F. L. J. E. Hunter (1998) The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*. 124(2): 262-274.

38 *Personal & Ledarskap* (2013): HR mer strateg än vd. (2013)3, sid. 4.

39 Hari, Egbu & Kumar, 2005

40 Karlström, et al. (2009). Kompetensöverföring i småföretag – en övervägande informell process. *HELIX Working Papers*

som investeringar.⁴¹ Humankapital sågs således som investeringar som bidrog till att öka en individs produktivitet och kunde sked såväl genom den formella skolutbildningen som genom ett livslångt lärande. Insikten om vikten av att investera i kompetens för att främja företagets utveckling och konkurrenskraft har gjort att kompetensförsörjningen fått en central roll i den moderna ekonomin och framtvingat ett policyfokus på utbildning och kompetensutveckling.⁴²

Flera studier har därför haft som ambition att mäta värdet av humankapital och kompetensbaserade processer.⁴³ Värdet av en fungerande matchning mellan kompetens och utförandet av en arbetsuppgift kan i sammanhanget mätas på individnivå (t.ex. ökad lön), företagsnivå (t.ex. ökad produktivitet) eller samhällsnivå (t.ex. ökad BNP per capita). I detta avseende är litteraturen samstämmig i att det finns genomgående positiva korrelationer mellan respektive nivå.⁴⁴ En liknande nivåbeskrivning kan användas för att utvärdera enskilda utbildningsprogram i kompetensutvecklingsyfte:

1. deltagares attityder till och värdering av en utbildning och dess resultat
2. effekter på individnivå i form av förvärvade kunskaper eller färdigheter
3. effekter i form av att individen blir bättre på att utföra vissa arbetsuppgifter
4. effekter i form av förbättrade prestationer på verksamhetsnivå.⁴⁵

Generellt kan man förvänta sig att relationerna mellan dessa nivåer är komplexa och att de samspelar med varandra. Man bör även tänka på att en positiv värdering av exempelvis en utbildning hos deltagarna egentligen inte säger något om effekterna på övriga nivåer.

Det är svårt att sätta ett monetärt värde på en organisations humankapital.⁴⁶ Somliga forskare anser att ett företags intellektuella kapital är det värde som marknaden uppskattar att företaget har, och som inte direkt kan härledas till det finansiella kapitalet.⁴⁷ Men detta blir svårt att tillämpa när företag värderas med hänsyn till marknadsförväntningar som ofta är relaterade till branscher snarare än enskilda företag.⁴⁸ I flera studier likställs vidare högre utbildningsnivåer med högre humankapital, trots att det inte behöver betyda att personalen har kompetens som är relevant för företaget.

På grund av utmaningarna ovan har man i flera studier i stället fokuserat på kostnaderna för brister i företagets kompetensförsörjningsarbete. En felrekrytering beräknas i genomsnitt kosta små privata företag cirka 700 000 kronor, även om summan varierar från fall till fall. En tämligen unik undersökning genomförd av PWC visar att svenska småföretag (1–100 anställda) under treårsperioden 2004–2006 gjorde i genomsnitt 2,4 felrekryteringar som kostade svenska småföretag hela 53 miljarder kronor. De minsta

41 Schultz, T.W. (1960). Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy*, 68(6): 571-83

42 Zula, K. & Chermack, T. (2007). Human Capital Planning: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review* Vol. 6, No. 3 September 2007

43 Se ex. OECD (2009). Human Capital and Its Measurements. The 3rd OECD World Forum on Statistics, Knowledge and policy. Busan, Korea – 27-30 October 2009.

44 Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51, 1-17.

45 Ellström, P.-E (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: Kock, H. (red.) *Arbetsplatslärande. Att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

46 Alvarez-Dardet, C., Cuevas-Rodriguez, G. & Valle-Cabrera, R. (2000). Value-Based Management: Performance Measurement Systems for Human Resources. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 5(1) 9-26.

47 Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital, The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*. London: Harper

48 Laurell-Stenlund, K. (2004). Tre perspektiv på att mäta och värdera förluster av nyckelkompetenser. Licentiatuppsats. Luleå tekniska universitet.

företagen uppger dock att de genomför färre felrekryteringar än större företag.⁴⁹ Bristande matchning på grund av bristande strategiska kompetensförsörjningsprocesser drabbar även samhället, och att jobb tillsätts med över- eller felutbildade personer utgör en betydande samhällsekonomisk kostnad.⁵⁰ Enbart omkring hälften av alla anställda i Sverige år 2000 antogs exempelvis vara korrekt matchade med arbetet utifrån längd och inriktning på sin utbildning.⁵¹

Sammantaget är det svårt att generalisera om kostnaderna för och nyttan med att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning eftersom det i sig är ett brett angreppssätt där företagen arbetar strategiskt i olika grad. Det finns därmed en rent metodologisk utmaning i att jämföra företag som inte arbetar strategiskt med kompetensförsörjning med de som gör det. Det är dock klart att felrekryteringar innebär kostnader på flera nivåer, samtidigt som ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete med att bygga upp de anställdas företagsspecifika kompetens leder till minskad personalomsättning och högre produktivitet. Storleken på dessa effekter beror på företaget i fråga. Ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete kan alltså generera nyttor såsom ökad konkurrenskraft, men det bör även ses som ett viktigt verktyg för att minska de kostnader som är förenade med bristande matchning.

4 Kartläggning av projekt för strategisk kompetensförsörjning

Sweco har genomfört en omfattande kartläggning med syfte att identifiera insatser som verkar för att stärka små och medelstora företags förutsättningar för ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete. Genomförande och resultat av kartläggningen presenteras i följande avsnitt och utgör grunden för efterföljande fallstudier av ett urval identifierade projekt.

4.1 Program som ingår i kartläggningen

Kartläggningen av projekt som syftar till att stärka strategisk kompetensförsörjning i små och medelstora företag har omfattat följande program:

- PO1 (kompetensförsörjning) inom socialfonden i föregående och nuvarande programperiod
- Tematiskt mål 1 (stärka forskning, teknisk utveckling och innovation) och 3 (öka konkurrenskraften hos SME) inom regionalfonden i nuvarande programperiod och samtliga program i föregående programperiod
- Interreg ÖKS, Sverige-Norge och Botnia-Atlantica i föregående och nuvarande programperiod

49 Öhrlings PricewaterhouseCoopers. (2006). Småföretagens vardag. En rapport om problem och möjligheter bland svenska småföretag; I sammanhanget bör nämnas att andra studier som grundar sig på enkätdata dragit slutsatsen att felrekryteringar kostar svenska företag drygt 13 miljarder kronor per år, vilket delvis kan förklaras i hur kostnader och uteblivna intäkter definieras i de olika studierna (Future Foundation (2006). Getting the edge in the new people economy)

50 Le Grand, C., R. Szulkin och M. Tåhlin (2004), "Överutbildning eller kompetensbrist? Matchning på den svenska arbetsmarknaden 1974-2000", i Bygren, M., M. Gähler och M. Nermo (red.), Familj och arbete – Vardagsliv i förändring, Stockholm: SNS Förlag.

51 Thålin, M (2007), Överutbildningen i Sverige: utveckling och konsekvenser

- Relevanta program och utlysningar inom Vinnova och Tillväxtverket

Följande avgränsningar har gjorts för att öka träffsäkerheten och relevansen utifrån Tillväxtverkets ambitioner:

- Kartläggningen innefattar enbart offentligt finansierade projekt inom valda program och inte de insatser som bedrivs av privata eller offentligt ägda aktörer utanför dessa program (ex. Lärarlyftet eller liknande yrkesspecifika satsningar).
- Kartläggningen utgår från ett företagsperspektiv och omfattar enbart projekt där företag deltagit. Kartläggningen innefattar alltså inte offentliga arbetsgivare.
- Under föregående programperiod (2007–2013) omfattade enbart ESF cirka 4 000 projekt, och därför har det varit nödvändigt att avgränsa projekten även i tid. För ESF ingår projekt som initierades tidigast 2010 och som är avslutade. För regionalfonden och Interreg ingår samtliga projekt i föregående programperiod och de projekt som hade beslutats till juni 2016.

Kartläggningen omfattar alltså inte samtliga projekt inom ESF under föregående programperiod. Det är möjligt att kartläggningen därmed utesluter prioriterade projekt som beviljades finansiering under den första hälften av programperioden, bland vilka insatser som fokuserade på strategisk kompetensförsörjning kan ha varit mer dominerande. Samtidigt kan en större andel projekt under programperiodens andra halva berört strategisk kompetensförsörjning som ett resultat av erfarenheter från tidigare beviljade projekt. Därmed är det oklart vilken effekt avgränsningen får för resultatet.

Kartläggningen har utgått från projektbanken för ESF respektive ERUF.

Tillvägagångssättet är en genomgång av samtliga cirka 2 000 projekt utifrån ett antal på förhand uppsatta kriterier (se nedan), för att sortera dem i en databas baserat på en subjektiv bedömning.

4.2 Kriterier för identifiering av projekt

För att kartlägga projekt som ska stärka företagens strategiska kompetensförsörjningsarbete behövs kriterier för att kategorisera och identifiera sådana projekt. Strategisk kompetensförsörjning tolkas i denna studie som en sammantagen process snarare än en enskild insats. För att ett projekt ska kunna sägas främja ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete krävs därmed att flera kriterier är uppfyllda. Dessa kriterier kan sammanfattas utifrån det som projektet avser bidra till:

1. **Verksamhetsplan, mål, strategi** i relation till omvärldsanalys och företagsinterna strävanden.
2. **Kartläggning av kompetenskrav** i relation till kritiska processer och arbetsuppgifter för att nå målen.
3. **Validering av det nuvarande kompetensläget** i relation till fastställda kompetenskrav.
4. **Insatser för kompetensförsörjning**, kompetensutveckling, rekrytering eller organisering.
5. **Systematisk uppföljning** genom en dokumenterad och i kvalitetsledningssystemet integrerad process för kompetensförsörjning.

Projekt kan kategoriseras utifrån huruvida de uppfyller eller inriktar sig på kriterierna ovan. Eftersom mindre företag ofta saknar en genomarbetad och dokumenterad strategisk ansats måste dock kategoriseringen i varje steg kunna frikopplas från föregående steg. Projekt som exempelvis utgår från ett förbestämt behov av kompetensutveckling rör därmed enbart det fjärde kriteriet. Sweco antar att enbart ett fåtal projekt kommer att

inbegripa samtliga kriterier, och därför är en gradvis kategorisering bättre för att skapa en mer heltäckande bild av projektens inriktning och omfattning.

4.3 Resultat av kartläggningen

I följande kapitel presenteras resultaten från kartläggningen utifrån vilka program som insatser främst bedrivs inom med koppling till strategisk kompetensförsörjning, vilka av ovan listade kriterier som insatserna uppfyller, tillämpade arbetssätt samt insatsernas fokus avseende bransch, företagsstorlek och horisontella kriterier.

4.3.1 Störst andel projekt återfinns inom Socialfonden

Inom Tillväxtverket och Vinnova återfinns få satsningar för företag som är relevanta för strategisk kompetensförsörjning. För Tillväxtverket utgörs relevanta program i första hand delvis av affärsutvecklingscheckar som är kopplade till internationalisering eller digitalisering och satsningen Strategiskt styrelsearbete. Båda stödinstrumenten kopplar till det första kriteriet för ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete (utveckling av verksamhetsplan, mål och strategi). För Vinnova har tidigare insatser bedrivits inom satsningen Omställningsförmåga och kompetensförsörjning samt till viss del inom Produktionslyftet. Till viss del är Vinnovas utlysningar för Innovationsprojekt i företag relevanta men de har ett tydligt annat fokus än insatser för att stärka företagens strategiska kompetensförsörjningsarbete. De främsta selektiva och offentligfinansierade insatserna med koppling till de fem kriterierna bedrivs därmed inom ramen för strukturfonderna.

Inom ramen för kartläggningen har vi även sett närmare på Landsbygdsprogrammet med fokus på programperioden 2007–2013 och de företagsstöd som fanns att tillgå som rörde kompetensutveckling, såsom åtgärden Kompetensutveckling (åtgärd 111) inom axel 1 med syfte att förbättra jord- och skogsbrukets konkurrenskraft. Andra relevanta exempel är åtgärderna Affärsutveckling i mikroföretag (312), Främjandet av turistnäringen (313) och Kompetensutvecklings- och informationsinsatser (313) inom axel 3. Dessa insatser är tämligen stora. Kompetensutvecklingsinsatserna för jordbruks- och livsmedelsföretag omfattade 2007–2015 knappt 725 000 deltagare för axel 1. Insatserna utgörs till största del av kurser men även informationsmöten, rådgivning och praktiska moment ingår i dem. Till skillnad från de projekt som identifierats för ESF och ERUF är kompetensutvecklingsinsatser inom Landsbygdsprogrammet i större grad aktivitetsstyrda med fokus på avgränsade områden som definierats på förhand. Ett omfattande projekt inom åtgärd Kompetensutveckling (111) är exempelvis Greppa Näringen, vilket fokuserar på att sprida kunskap om minskade utsläpp av klimatgaser, minskad övergödning och säker användning av växtskyddsmedel genom enskild rådgivning. Det är således främst en fråga om att genomföra utbildningsinsatser och sprida kunskap inom på förhand definierade kunskapsområden snarare än en genomlysning av företagens verksamhetsplaner och en kartläggning av kompetensnivå och system för kompetensförsörjning, vilket utgör grunden för strategisk kompetensförsörjning enligt vår definition. Samtidigt utgår utbildningsinsatserna i Landsbygdsprogrammet från omvärldstrender och politiska krav som får en inverkan på företag som är verksamma inom relevanta näringar, så insatserna tjänar som kompetensutveckling inom områden som direkt påverkar företagets verksamhet på sikt.⁵² Det är få åtgärdsområden som syftar

52 Jordbruksverket (2016). Landsbygdsprogram för Sverige år 2007-2013. Årsrapport för 2015 och slutrapport för programmet. Rapport 2016:13; Jordbruksverket (2015). Kompetens för utveckling? Utvärdering av kompetensutveckling i landsbygdsprogrammet 2007-2013. Utvärderingsrapport 2015:2

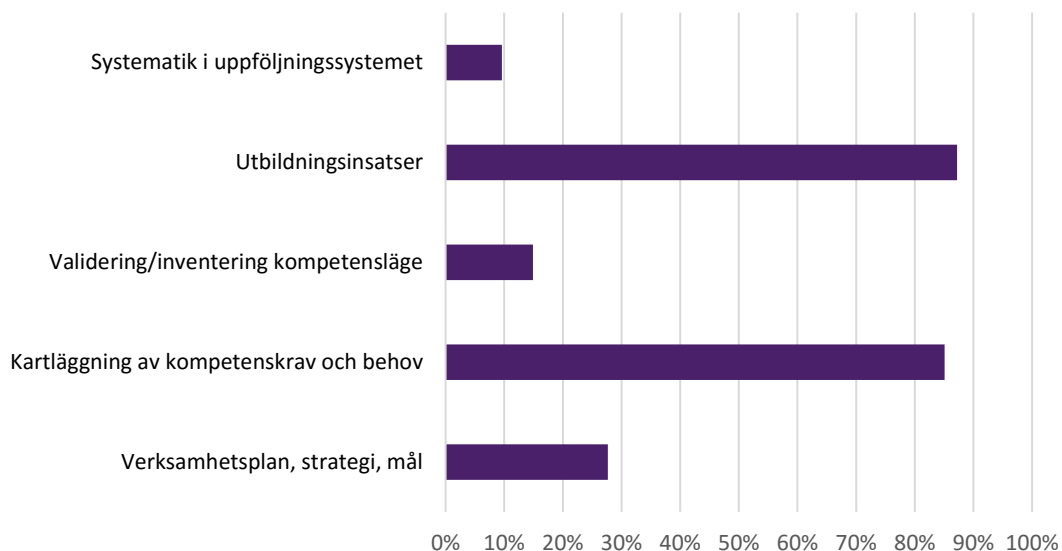
till att stärka processer för kompetensförsörjning i SMF, och därför ingår inte Landsbygdsprogrammet i denna kartläggning.

4.3.2 Utbildningsinsatser och kartläggningar av kompetenskrav är mest framträdande i projekten

I kartläggningen av över 2 000 projekt inom ESF och ERUF fanns 95 projekt som uppfyller kravet att ha företag som primär målgrupp för insatsen samt minst två av kriterierna för att kunna hävdas bedriva projekt för att främja ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete.

Figuren nedan redovisar hur de 95 projekten uppfyller de kriterier som satts upp. Tydligt är att projekten i stor utsträckning genomfört olika former av utbildningsinsatser samt kartläggningar av kompetenskrav och behov, exempelvis inom ramen för förstudier eller reaktivt baserat på intervjuer med målgruppen. Kartläggningar av kompetensbehov förefaller i låg utsträckning vara kopplat till befintliga kompetensnivåer eller strategier i företagen, och de genomförs sällan på branschnivå.

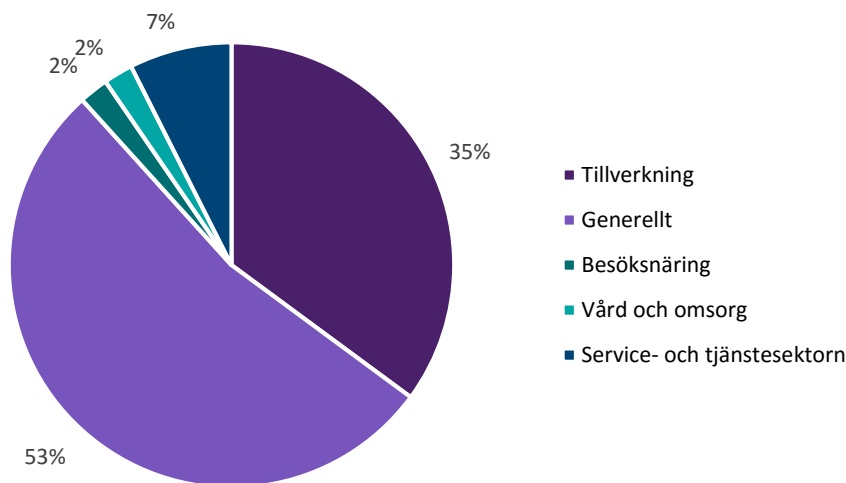
4.3.3 Fokus för identifierade projekt efter kriterium (andel)



4.3.4 Industrinära tillverkningsföretag en viktig målgrupp för projekten

Vi har undersökt vilken målgrupp som projekten riktar sig till och resultatet visar en tydlig bild. Precis hälften av de identifierade projekten har inte specificerat en särskild bransch som målgrupp för insatserna, men industrinära tillverkningsföretag är målgrupp för över en tredjedel av de projekt som angivit ett branschfokus. Det är alltså en stor andel av projekten som inte bygger på en särskild branschkunskap, vilket förmodligen beror dels på att projekten i praktiken fokuserar på generell snarare än företagsspecifik kompetensutveckling med fokus på individen, och dels på att projekten ofta organiseras så att efterfrågade utbildningsinsatser tillhandahålls av externa utbildningsföretag som troligen har kunskap om branschspecifika förutsättningar.

4.3.5 Projektens branschfokus (andel)



4.3.6 Insatserna riktas till SMF generellt

Variabeln Företagsstorlek visar att projekten i stor utsträckning (76 procent) riktar sig till små och medelstora företag generellt (upp till 250 anställda). Drygt 16 procent riktar sig till gruppen småföretag, vilka definierats som upp till 50 anställda medan 6 procent har så kallade solo- och mikroföretag med upp till 5 anställda som uttalad målgrupp. Resterande projekt (2 procent) riktar sig mot företag med fler än 50 anställda.

4.3.7 Kommuner en vanlig projektägare

Det är problematiskt att kategorisera projektägarna på grund av den stora spridningen och de komplexa ägarförhållanden som gäller. Kommuner förefaller dock vara den mest frekvent förekommande projektägaren följt av regioner eller offentligt ägda bolag (t.ex. Business Region Göteborg). Framträdande externa aktörer utgörs i första hand av Industriellt Utvecklingscentrum (IUC), branschorganisationer och fack, varav IUC är den organisation som i stor utsträckning driver insatser med koppling till företagens strategiska kompetensförsörjning.

4.3.8 Jämställdhet och mångfald används i mindre utsträckning som verktyg för genomförandet

Samtliga projekt tar ett jämställdhets- och mångfaldsperspektiv i enlighet med de horisontella kriterierna, åtminstone enligt projektets sammanfattningar. Cirka 8 procent av projekten bedöms dock ha jämställdhet och mångfald som ett dominerande inslag i projektgenomförandet. Detta kan exempelvis innebära att införa likabehandlingspolicier bland deltagande företag, ordna normövningar eller arrangera jämställdhetsrelaterade utbildningar.

4.3.9 Projekten motsvarar sammantaget ett betydande stödbelopp

Avslutningsvis har vi tittat på projektens stödbelopp för att uppskatta deras monetära omfattning. Sammantaget beräknas de 95 projekten omfatta cirka 850 miljoner kronor, motsvarande ett medelvärde om 9 miljoner per projekt (förstudier ingår inte i urvalet). Varje projektbudget kan dock innefatta ett flertal andra aktiviteter som inte har koppling

till företagens strategiska kompetensförsörjning (t.ex. prognoser) så det totala stödbeloppet bör tolkas med försiktighet.

4.4 Slutsatser från kartläggning av projekt

Vi har dragit ett antal slutsatser från kartläggningen, vilka presenteras nedan och diskuteras vidare i rapportens efterföljande kapitel.

- Av runt 2 000 projekt fanns 95 som uppfyller minst två av kriterierna för strategisk kompetensförsörjning och som riktar sig till gruppen företag.
- Det finns betydligt fler identifierade projekt inom ESF än inom ERUF sett till båda programperioderna.
- Projekten har i stor utsträckning genomfört någon form av kartläggning av kompetensbehoven – inom ramen för antingen en förstudie, studier på branschnivå eller företagsspecifika behovsanalyser.
- Projekten erbjuder i stor utsträckning någon form av utbildningsinsats, i första hand icke-formell och kortare utbildning som levereras av externa utbildningsleverantörer. Få projekt utvecklar eller prövar former för alternativa och icke-traditionella lärformer eller organisering av arbetsprocesser som form för kompetensutveckling. Detta fokus på utbildning i form av kurs kan kopplas samman med bristande förståelse för kompetensbegreppets tre dimensioner och hur framför allt "färdighet" och "förmåga" utvecklas.
- Få projekt utgår från en strukturerad bedömning av personalens befintliga kompetensläge i förhållande till uppsatta verksamhetsmål, och få projekt erbjuder någon form av systematisk uppföljning av genomförda utbildningsinsatser.
- Kartläggningen bekräftar tidigare bild av att insatser inom PO1 har en tydlig individansats som sällan kombineras med företagets verksamhetsplaner.
- Validering förekommer i högst begränsad utsträckning som verktyg i projekten som är riktade till företag. En viktig anledning är rimligtvis att det saknas erkända branschmodeller för flera branscher.
- En majoritet av projekten inom strukturfonderna är inriktade på utbildningar till en stor grupp individer eller företag. Projekten baseras på en enhetlig bild av kompetensbehov som inte rör omvärldsfaktorer som kan komma att påverka kompetenskrav för en bransch eller grupper av företag och deras anställda.

4.5 Tidigare lärdomar från insatser med koppling till strategisk kompetensförsörjning

Ser vi till PO1 inom socialfonden för programperioden 2007–2013 gick drygt 40 procent av medlen till insatser med företag som målgrupp. I Östra Mellansverige och Västsverige beviljades helt näringslivsinriktade projekt det största ESF-stödet i absoluta tal.⁵³ Programutvärderingen av socialfonden 2007–2013 i Sverige⁵⁴ samt Temagruppen A&O:s projektutvärderingar⁵⁵ visar att insatserna inom PO1 hade en tydlig individansats men sällan kombinerades med en strategisk verksamhetsutveckling, vilket innebar att

53 SKL (2014). Socialfondsprojekt: Kompetens för företag. Kommuners och regioners betydelse som ägare av socialfondsprojekt riktade till näringslivet.

54 Ramböll (2013). Utvärdering av Europeiska Socialfonden i Sverige. Slutrapport

55 Tema A&O (2013). Arbetsplatsutveckling genom projekt. En syntes av kunskap om och från nio ESF-projekt. Slutrapport.

socialfonden ledde till kompetensutveckling för enskilda medarbetare snarare än stärkt konkurrenskraft för företagen. Det hindrar inte att företagen blev mer konkurrenskraftiga – men då indirekt genom individers utveckling och inte genom ett systematiskt arbetssätt.

Mot bakgrund av ovan nämnda utvärderingar genomförde det svenska ESF-rådet under 2010 en nationell utlysning inom PO1 med utgångspunkt i programkriteriet *Lärande miljöer kallad Kompetensutveckling med inriktning på arbetsorganisation för ett ökat lärande och en bättre hälsa*. Det beskrevs som en nationell satsning på strategisk kompetensförsörjning och ESF-rådet utlyste 70 miljoner kronor för ändamålet. Nio projekt beviljades medel.⁵⁶ Utgångspunkten för satsningen var att deltagarnas kompetensutveckling inte hade integrerats med arbetsplatsernas verksamhets- och arbetsorganisationsutveckling i tidigare kompetensutvecklingsprojekt inom ESF. Deltagarna hade därmed inte fått praktisk nytta av sina nya kunskaper och arbetsplatsens potential som lärmiljö hade inte tagits till vara. För att hantera detta ställdes det i utlysningen större krav på att arbetsplatserna skulle ha en långsiktigt strategisk kompetensförsörjning av sådan karaktär att den skulle kunna bidra till ökad produktivitet, lönsamhet och konkurrenskraft. Kompetensutvecklingen i fråga kunde både vara formell (kurser), icke-formell (seminarier, arbetsplatsträffar, handledning) och informell (vardagslärande), och en kombination av dem förespråkades.

En samlad bild av de nio beviljade projekten visade att projektdeltagarna till stor del återfanns inom offentlig sektor, med tyngdpunkt på kommunal verksamhet, och enbart inkluderade två projekt inom privata verksamheter och ett projekt som delades mellan offentlig och privat sektor. Förutsättningarna var goda – en tydlig och genomarbetad utlysning, intressanta projekt och tämligen gott om pengar – men trots det såg inte utvärderarna resultat och effekter i en utsträckning som motsvarar utlysningen. Utvärderarna diskuterade om projekten varit så omfattande att det blivit svårt för dem att vara innovativa och att stor projektbudget inte nödvändigtvis behöver korrelera med ett framgångsrikt projektgenomförande och goda effekter. Däremot finns indikationer på att projekten bidragit till en ökad beredskap för förnyelse och att de förbättrat förutsättningarna för lärande. Ett viktigt resultat är också att projekten sammantaget visar värdet i satsningar på kompetensutveckling som innebär att man kopplar samman lärandeaktiviteter och aktiviteter som syftar till att utveckla arbetsorganisationen.

Temagruppen Arbetsplatslärande och omställning genomförde 2012 en enkätundersökning med projektdeltagare i PO1-projekt, för att få ökad kunskap om kompetensutvecklingsprojekt under föregående programperiod. De flesta respondenter var privata arbetsplatser. Resultatet av enkätstudien visade att projektmedlen möjliggjort en extra satsning på kompetensutveckling i företagen, och en femtedel uppfattade att projektet var en del av ett kontinuerligt arbete med kompetensutveckling. Enbart 7 procent angav att det inte fanns några kompetensutvecklingsinsatser på arbetsplatsen förutom projektet. Studien gav även stöd för hypotesen att de arbetsplatser som deltar i ESF-satsningar kommit relativt långt i arbetet med kompetensutveckling. Man sökte främst stödet på grund av omvärldsfaktorer såsom ökade kvalitetskrav, medan det var ytterst ovanligt att projektet drevs fram genom krav från anställda eller facket. Företagets ledning var ofta den viktigaste drivkraften bakom ansökan. En fråga handlade om utbildningens innehåll. Totalt 72 procent svarade att den var kopplad till arbetets innehåll och arbetsplatsens verksamhet, medan 28 procent ansåg att utbildningen varit mer generell med fokus på ökad anställningsbarhet utanför företaget. Validering var enligt

⁵⁶ Nedan sammanställning bygger på Svensson, L., Ehneström, C. & Ellström, P-E (2013).

Arbetsplatsutveckling genom projekt. En syntes av kunskap om och från nio ESF-projekt. Slutrapport.

Swecos kartläggning av ESF-projekt sällan framträdande. I denna enkätstudie svarade över hälften av respondenterna att validering använts i projektet men att man sällan använde benämningen validering. Enbart en fjärdedel angav att valideringen dokumenterades enligt givna krav och kriterier, och enbart en knapp femtedel menade att branschkrav och certifikat var utgångspunkt för dokumentationen. Externa utbildningsanordnare var den vanligaste anordnaren av utbildningsinsatserna som främst gavs i form av kurser utanför arbetsplatsen, medan möjligheten att pröva andra och mer kvalificerade arbetsuppgifter sällan gavs. Totalt 65 procent av respondenterna ansåg att de kunde se ett resultat av projektet medan resterande inte kunde det. Tidsbrist var den största utmaningen för genomförandet av projekten för företagens del samt att motivera olika delar av företagen att engagera sig i projektet.⁵⁷

Ser vi till regionalfonden finns mycket få projekt som syftar till att stärka företagens strategiska kompetensförsörjningsarbete. Under föregående programperiod berodde detta delvis på att insatser för att öka nyföretagandet dominerade, på bekostnad av insatser för att ge stöd till företag som har vilja och potential att växa. Vidare ansågs i programutvärderingen av regionalfonden 2007–2013 att programmen inte tagit hänsyn till de egna insatsernas potentiella påverkan på utbud och efterfrågan på kompetens.⁵⁸ Under pågående programperiod är befintliga företag i högre grad målgrupp för programmen, vilket borde ge bättre förutsättningar för projekt med koppling till strategisk kompetensförsörjning. Vi ser dock få sådana projekt bland de som hittills beviljats finansiering inom främst tematiskt mål 3.

5 Lärdomar från fallstudier

Inom ramen för uppdraget har Sweco gjort sju fallstudier av projekt i föregående och pågående programperiod inom strukturfonderna. Projekten har identifierats genom kartläggningen som presenterats i föregående kapitel.

Fallstudierna har genomförts i tre steg:

- Steg 1. Inläsning av tidigare utvärderingar, projektbeslut och övrig dokumentation som rör projektet.
- Steg 2. Intervjuer med projektägare, projektledare och partner samt relevanta representanter för projektet.
- Steg 3. Intervjuer med cirka 3 företag som har deltagit eller deltar i insatsen.

De projekt som utgjort fokus för fallstudierna listas i tabellen nedan.

Projekt	Program och projektperiod	Projektägare	Projektbudget (mnr)	Målgrupp
Avanto	ESF 2011–2013 Västsvetige	Business Region Göteborg	36,3	SMF och offentliga verksamheter i Västsvetige

57 Svensson, L. & Uliczka, H. (2010). Kompetensutveckling i Socialfonden – en enkätstudie. A&Os rapportserie: nr 2. 2010

58 Tillväxtverket (2012). Hållbar strukturförändring för regional konkurrens- och innovationskraft. Effektutvärdering av de regionala strukturfondsprogrammets bidrag till strukturförändring.

Projekt	Program och projektperiod	Projektägare	Projektbudget (mnkr)	Målgrupp
Validerad Kompetensutveckling CNCTeknik	ESF 2010–2013, Småland och Öarna	Skärteknik-centrum Sverige	3,4	SMF i Jönköpings län med fokus på skärande bearbetningsindustrin
Kompetenslyft Industri	ESF 2014–2020, Övre Norrland	IUC Norrbotten	4,8	SMF i Norrbotten med fokus på verkstad, trä och elektronik/IT
Blekinge utveckling i samverkan	ESF 2007–2013, Skåne-Blekinge	Länsbygderådet i Blekinge	7,9	SMF på landsbygden oberoende av bransch
FöretagsLyftet Väst	ESF 2014–2020, Västsverige	Göteborgs Tekniska College	28,4	SMF inom tillverkningsindustrin
Affärskraft Värmland	ESF 2007–2013 och 2014–2020, Norra Mellansverige	Handelskammaren Värmland	16,2 resp. 20	Solo- och mikroföretag oaktat bransch
Dalalyft	ESF 2007–2013, Norra Mellansverige	Västerbergslagens Utbildningscentrum	14,3	Solo- och mikroföretag oaktat bransch

Som framgår ovan är samtliga projekt hemmahörande i ESF. En majoritet genomfördes under förra programperioden och enbart ett är ett tydligt fortsättningsprojekt. Nedan sammanfattar vi de lärdomar som kan dras från de sju fallstudierna. Varje fallstudie presenteras närmare i bilaga 1 till rapporten.

- Deltagande SMF uppges sakna ett strategiskt förhållningssätt till kompetensförsörjning.
- Deltagande företag är positiva till insatsen
- Verksamhetsrelevanta utvecklingsinsatser en framgång
- Behovsanpassade och flexibla utbildningsinsatser föredras
- Insatser bör även innefatta ledarskapsfrågor
- Erkännande av kunskapsuppbyggnad stärker företagets engagemang
- Tydlig fördel att utgå från erkända branschmodeller
- Oklar relation mellan insatsernas omfattning och effekter hos målgruppen
- Lärandet från projekten är begränsat
- Utbildning i traditionella lärformer dominerar
- Beprövade metoder skapar systematik

Varje enskild slutsats beskrivs mer utförligt nedan,

5.1.1 Deltagande SMF uppges sakna ett strategiskt förhållningssätt till kompetensförsörjning

Projektet bekräftar bilden av att många SMF saknar ett angreppssätt för kompetensförsörjning och strategier för att hantera kompetensförsörjningsfrågan. De mindre företagen saknar i regel en dedikerad resurs för kompetensförsörjningsarbetet, vilket leder till att området blir eftersatt när ledningen fokuserar på den löpande operativa verksamheten.

5.1.2 Deltagande företag är positiva till insatsen

I princip samtliga deltagande företag i respektive projekt förefaller vara mycket positiva till att delta, enligt de intervjuer som genomförts och projektutvärderingarna från föregående programperiod. Vi har dock inte undersökt huruvida projektens insatser bidragit till hållbara förändringar hos målgruppen.

5.1.3 Verksamhetsrelevanta utvecklingsinsatser en framgång

En framgångsfaktor i flera av projekten är förmågan att koppla kompetensfrågan till företagets affärs- och verksamhetsutveckling. Projekt såsom KompLyft och Affärskraft Värmland inleds exempelvis med omfattande nuläges- och omvärldsanalyser som är kopplade till företagets utveckling. Resultatet av analyserna kopplas i nästa led samman med relevanta utbildningsaktiviteter. Denna lärdom ligger i linje med tidigare utvärderingar på området; de visar att insatser för att fördjupa eller bredda de anställdas kompetens, som ett medvetet led i en mer långsiktig affärs- eller verksamhetsutveckling, är att föredra framför individinriktade insatser som enbart har löst samband med verksamhetens utveckling. Att kombinera utbildningsinsatser med verksamhetsutveckling förefaller alltså vara en framgångsfaktor.⁵⁹

5.1.4 Behovsanpassade och flexibla utbildningsinsatser föredras

En framgångsfaktor för flera av projekten är att inte på förhand definiera vilka utbildningsinsatser som målgruppen efterfrågar. Flera av projekten utgår från vilka kompetensområden som behöver stärkas snarare än diskussioner om förutbestämda kurser eller kurspaket. Företagen ombeds här lyfta blicken och fokusera på omvärldstrender och faktorer som kommer att påverka företaget på sikt, med hänsyn till exempelvis framtida kvalitets- och miljökrav eller generationsväxling. En utmaning för ESF-finansierade projekt är dock att utforma en budget utifrån ett på förhand okänt behov. Vidare är en lärdom i flera av projekten att man bör erbjuda flexibla utbildningsformer som passar företagen. Kostnaden för en utbildning verkar inte vara det största hindret, utan snarare att finna tid för personalen att genomgå en utbildning. Till största del handlade det om kortare kurser men även längre utbildningsprogram, utbildningsresor, nätverksmöten och webbutbildningar beroende på företagets förutsättningar och behov.

5.1.5 Insatser bör även innefatta ledarskapsfrågor

Ett ensidigt fokus på utbildning av personal riskerar att inte ge några hållbara förändringar hos de deltagande företagen. Utbildningsinsatser bör därmed innefatta kompetenshöjande insatser inom strategisk förändringsledning, affärsmannaskap etc.,

⁵⁹ Svensson, L., Ehneström, C. & Ellström, P-E (2013). Arbetsplatsutveckling genom projekt. En syntes av kunskap om och från nio ESF-projekt. Slutrapport; Ellström, P.-E (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: Kock, H. (red.) Arbetsplatslärande. Att leda och organisera kompetensutveckling. Lund: Studentlitteratur

såsom i projektet Avanto. En lärdom från somliga projekt är exempelvis att man kunnat fokusera mer på att stärka företagens interna kompetensförsörjningsprocesser snarare än på att mer ensidigt erbjuda utbildningar. I exempelvis Affärskraft Värmland lyfts fram att ett större fokus kunde ha legat på hur kunskapen från utbildningarna delas internt och hur kunskapen omsätts i praktiken.

5.1.6 Erkännande av kunskapsuppbyggnad stärker engagemang

I projektet Validerad Kompetensutveckling framgår det tydligt att kompetensutveckling som leder till erkännande i form av branschcertifikat motiverar medarbetarna att ta ett större eget ansvar för sin kompetensutveckling. I detta projekt fanns dock en aktiv branschmodell för validering, vilket underlättade. Även för projektet Blutsam har utbildningsinsatser som leder till en certifiering varit mycket uppskattade av företag och de har varit viktiga för företagens utveckling. Granskning av företagens processer för kompetensförsörjning tycks också ha ett värde som flera projekt förbiser. Inom projektet Avanto ses exempelvis en framgångsfaktor i en diplomering som granskade och erkände kvaliteten i företagens processer.

5.1.7 Tydlig fördel att utgå från erkända branschmodeller

Enbart projektet Validerad Kompetensutveckling utgick från erkända branschmodeller för validering. Fördelarna med detta är förmågan att identifiera gap i de anställdas kompetensnivåer som kunde mötas med riktade utbildningsinsatser. Branschvalidering gjorde kompetensutvecklingen mer effektiv och träffsäker samt underlättade för arbetsgivaren att förstå vilka kompetenser som är kritiska för konkurrenskraften. Få av projekten utgår således från en erkänd valideringsprocess för att kartlägga personalens reella kompetens.

5.1.8 Oklar relation mellan insatsernas omfattning och effekter hos målgruppen

En intressant fråga är huruvida insatsernas omfattning påverkar de resultat och effekter som genereras i målgruppen. Det finns alltid en avvägning mellan att nå flera företag med en begränsad insats kontra att göra fördjupade insatser för ett mindre antal företag. Fallstudierna ger ingen tydlig bild av om det ena är mer kostnadseffektivt än det andra. Dock visar inte minst projektet KompLyft att mer omfattande insatser till en mindre grupp företag var att föredra om man vill säkerställa hållbara resultat.

5.1.9 Lärandet från projekten är begränsat

En majoritet av projekten förefaller ha gett positiva resultat men framgångsfaktorerna som synliggjorts har endast i ringa grad uppmärksammats och överförts till andra verksamheter eller projekt. De fallstudier som här genomförts ger dock förutsättningar för att fördjupa kartläggningen och analysen av framgångsfaktorer. Då kan indikatorer och kriterier formuleras och användas, dels som stöd för att formulera framtida projekt, dels som riktlinjer för att bedöma projektansökningar och följa upp resultat.

5.1.10 Utbildning i traditionella lärformer dominerar

Majoriteten av projekten använder utbildning i olika kursformer för den kompetensutvecklande insatsen för anställda. Utbildningsformen "kurs" räcker dock inte eftersom kompetens byggs av kunskap (teori och förståelse) och färdighet i kombination med förmåga att bedöma hur kunskap och färdighet bäst ska användas i relation till arbetsuppgiften. Kompetensutveckling genom lärande i arbete (t.ex. jobbrottation, internt mentorskap, planerad färdighetsträning med uppföljning) prövas sällan. Endast Avanto

har medvetet arbetat med innovativa lärformer, med stöd av expertfunktionen metodutvecklare.

5.1.11 Beprövade metoder skapar systematik

Flera av de framgångsrika projekten har använt beprövade metoder och modeller för strategisk kompetensförsörjning, till exempel SIS standard SS 624070:2009, för att skapa systematik och struktur i det stödjande arbetet i företag. Även andra metoder, t.ex. IUC:s TBN-metod för analys av företagets utveckling, har bidragit till genomförandet.

6 Strategisk kompetensutveckling av yrkesverksamma – en systemanalys

Många arbetsgivare har stora besvär med att finna, behålla och utveckla medarbetare med tillräcklig och rätt kompetens för arbetets innehåll. Konkurrensen om kompetensen är hård och andelen företag som redovisar brist på arbetskraft har ökat under senare år. Svenskt Näringsliv redovisar i sin rekryteringsenkät 2016 att vartannat företag som försöker rekrytera har svårt att hitta den kompetens de behöver och ett av fem rekryteringsförsök misslyckas helt.⁶⁰

Svensk arbetsmarknad präglas i likhet med den i flera av EU:s medlemsstater av en matchningsproblematik som gör att en allt högre andel vakanser sammanfaller med en relativt hög arbetslöshet. Ungas yrkes- och utbildningsval är en del i att säkerställa matchningen på arbetsmarknaden där arbetsgivarnas krav på yrke och utbildning inte matchas av de arbetssökandes kvalifikationer.⁶¹ Samtidigt är man efter en utbildning i unga år inte "färdigutbildad" för att möta de krav som ställs i arbetslivet. Arbetsmarknadens strukturomvandling bidrar till att kompetenskraven ständigt förändras och kompetensutveckling för redan yrkesverksamma avser säkerställa att personalen möter dessa skiftande krav.⁶²

I detta kapitel beskrivs olika tillvägagångssätt för hur SMF kompetensbehov sammanställs och når målgrupper såsom utbildnings- och främjandesystemet. Tyngdpunkten i diskussionen ligger på utbildningsinsatser som ska kompetensutveckla redan anställda snarare än på matchningen mellan utbildningssystemet och arbetslivet för de studenter som ännu inte är yrkesverksamma. Kapitlet avser belysa följande huvudsakliga frågeställningar:

- Vilka tillvägagångssätt tillämpas för att kartlägga företagets kompetensbehov?
- Vilka utbildningsformer använder företag för att kompetensutveckla sin personal och i vilken utsträckning används respektive utbildningsform?
- Vilka systemhinder finns för att omsätta identifierade kompetensbehov i de utbildningsprogram som är relevanta för arbetslivet?
- Vilka systemhinder finns för företag att i högre utsträckning kompetensutveckla sin befintliga personal?

60 Svenskt Näringsliv (2016). Rekryteringsenkäten 2016. Rekrytering – när teknikutveckling och digitalisering förändrar jobben

61 kap 5 "Lönebildningsrapporten 2014", Konjunkturinstitutet

62 Nordström, A. (2016). Livslångt lärande- på riktigt. Underlagsrapport till analysgruppen Arbetet i framtiden. Uppdrag: Framtid

6.1 Kartläggning av företagens kompetensbehov

Kartläggningar av företags rekryteringsbehov sker på många olika sätt med skilda syften och ambitionsnivåer. Kartlägningsarbetet kan vara strukturerat inom ramen för exempelvis branschspecifika valideringsmodeller och mer utforskande inom ramen för projektinsatser för enskilda branscher. Ambitionen kan vidare vara att kvantitativt beskriva utbudet av och efterfrågan på yrken och utbildningsinriktningar i en arbetsmarknadsprognos eller att tillämpa kompetensbaserade och kvalitativa insamlingsmetoder för att undersöka företagens kompetensbehov. Sammantaget är kartläggningar av framför allt företagens rekryteringsbehov på kort och lång sikt mycket omfattande.⁶³ Arbetet skiljer sig även åt i landet; kommuner som är förorter till större städer och pendlingskommuner arbetar t.ex. mer sällan med företagens behov av kompetensförsörjning jämfört med andra kommuner.⁶⁴

Aktör	Exempel på insatser och tillvägagångssätt
Kommuner	Dialoger med företag genom näringslivsenheter, lokala programråd för yrkesprogram, samverkan inom Teknik- samt Vård- och omsorgscollege, vuxenutbildning
Arbetsförmedlingen	Nationella och regionala branschråd, arbetsmarknadsprognoser uppdelade på län och bransch
SCB	Undersökningar (t.ex. Trender och Prognoser) och verktyg (t.ex. regionala matchningsindikatorer)
Tillväxtanalys	Sektors- och tekniks specifika analyser av omvärldsfaktorer och trender, branschanalyser
Universitet och högskolor	Inkludering av näringslivsrepresentanter i ledningsorgan, eventuella branschråd kopplade till enskilda utbildningar. ⁶⁵
Skolverket	Nationella programråd för yrkesprogrammen
Myndigheten för yrkeshögskolan	Delaktighet från näringslivet i planering och genomförande av utbildningar, kartläggning av arbetsmarknadens behov
Universitetskanslersämbetet	Branschrepresentanter i UKÄ:s bedömargrupper för inspel om arbetslivsrelevans i utbildningar
Branschorganisationer och arbetsmarknadens parter	Undersökningar bland medlemsföretag, branschanalyser, remissinstanser i branschutredningar och branschspecifika organ, drift av branschmodeller

63 Tillväxtverket (2015). Regionalt kompetensförsörjningsarbete. Systembild, utmaningar och möjligheter.

64 SKL (2015). Företags kompetensbehov: Utmaning för kommuner. SKL-enkät till näringslivsansvariga i kommunerna.

65 Ett intressant initiativ i sammanhanget är den arena som skapas inom ramen för det pågående KLOSS-projektet där nio svenska lärosäten stödjer varandra i arbetet med att utforma och implementera nya arbetsformer, verktyg och modeller för långsiktig samverkan som stärker forskning, utbildning och utveckling. Projektplan, Kunskapsutbyte om Lärande Om Strategisk Samverkan. Tillgänglig på: https://www.kth.se/polopoly_fs/1.441591!/Menu/general/column-content/attachment/KLOSS%20--%20ans%C3%B6kan.pdf

Aktör	Exempel på insatser och tillvägagångssätt
Regionala kompetensplattformar	Information och framtagande av regionala analyser och prognoser gällande framtida kompetensbehov (Nationella tillväxtstrategin 2015–2020). Ett mer eller mindre strukturerat arbete med att komplettera prognoser med kvalitativa inslag baserat på intervjuer, forum eller workshops med utvalda branschrepresentanter. Branschforum i enskilda regioner.

Inom strukturfonderna genomförs dessutom ett stort antal projekt som är riktade till grupper av företag i syfte att kartlägga kompetensbehoven, för att i nästa led koppla dem till relevanta utbildningsinsatser. Ett strukturerat arbete pågår även inom ramen för implementeringen av ett nationellt kvalifikationsramverk för att beskriva kompetenser för olika yrkesgrupper. Kunskapsunderlaget har dock inget egenvärde i sig utan mervärdet avgörs av i vilken utsträckning det används för att göra relevanta utbildningar mer attraktiva (t.ex. genom SYV) och för att säkerställa deras relevans och dimensionering.

6.2 Kompetensutveckling av yrkesverksamma

Kompetensutveckling omfattar fler aspekter av lärande än de som syftar till att ge en individ mer teoretisk kunskap och ökad förståelse för denna. De flesta åtgärder som genomförs är dock i form av utbildning, och därför är det intressant att få en bild av i vilken omfattning som yrkesverksamma deltar i olika utbildningsinsatser och vilka aktörer som står bakom dessa.⁶⁶ Som tidigare nämnts förefaller personer i yrkesverksam ålder i Sverige i relativt hög utsträckning delta i olika former av utbildningar. Omfattningen av denna utbildning är dock väldigt skiftande beroende på ålder, härkomst, kön, branschtillhörighet och utbildningsnivå. I princip all utbildning som vuxna personer, och därmed de yrkesverksamma, deltar i är icke-formell och enbart 10 procent av dem i åldern 25–64 år deltar i någon formell utbildning på eget initiativ eller som en del av en personalutbildning. Icke-formell utbildning är betydligt kortare än den formella utbildningen, ofta mindre än 50 undervisningstimmar. Den domineras också av olika former av personalutbildning, det vill säga utbildning som helt eller delvis är bekostad av arbetsgivare och som är ämnad för dennes anställda.⁶⁷ Sju av tio yrkesverksamma deltar under ett år i någon utbildningsaktivitet som arbetsgivaren bekostar helt eller delvis, vilket gör den till den största utbildningsformen i Sverige åtminstone sett till antalet deltagare. Det är vanligt att stora företag utvecklar egna personalutbildningar för de anställda, och på mindre företag är det vanligt att arbetsgivaren köper sådan utbildning från utbildningsföretag eller utbildningsinstitut. Inom vissa branscher finns även väl utvecklade kvalifikationssystem och motsvarande utbildningar som arbetsgivare bekostar för sina anställda.⁶⁸ Stöd för personalutbildning återfinns även inom ramen för ESF. Analyser av föregående programperiod har dock visat att den genomsnittliga utbildningsinsatsen inom ESF enbart motsvarar 18 timmars utbildningstid.⁶⁹

66 Nedanstående redovisning utgår om inget annat anges till från Elin Landells underlagsrapport till analysgruppen Arbetet i framtiden. Landell, E. (2016). Utbildningsutbud för livslångt lärande i arbetslivet. Underlagsrapport till analysgruppen Arbetet i framtiden. Uppdrag Framtid

67 SCB (2014). Tema utbildning. Vuxnas deltagande i utbildning 2011/2012. Rapport 2014:3

68 Ratio (2016). Yrkesutbildningens irrvägar

69 Ramböll (2013), Utvärdering av Europeiska socialfonden i Sverige, Slutrapport till Övervakningskommittén, december 2013

Den dominerande anordnaren av personalutbildning är arbetsgivarna själva, och ju större arbetsplats, desto mer benägna är arbetsgivarna att anordna utbildningar. Övriga anordnare utgörs i huvudsak av formella utbildningsinstitutioner (7 procent), utbildningsföretag och studieförbund (8 procent), branschorganisationer och fackförbund (5 procent), andra företag (26 procent), och kommuner och statliga myndigheter (8 procent).⁷⁰ Nedan diskuteras de huvudsakliga utbildningsanordnarna inom det offentliga utbildningssystemet närmare.

6.2.1 Högskola

Högskolans utbildningsaktiviteter gentemot yrkesverksamma utgörs främst av fristående kurser och uppdragsutbildning. Fristående kurser är en flexibel utbildningsform för fort- och vidareutbildning och i Sverige finns ett relativt stort utbud jämfört med andra länder. Omfattningen av utbildningar som vänder sig till yrkesverksamma har nyligen studerats på olika håll.⁷¹ Resultatet visar att utbildningsutbudet för yrkesverksamma inom högskolan har minskat kraftigt under de senaste åren, särskilt fristående kurser med en tydlig fortbildnings- och vidareutbildningskaraktär, dvs. kortare kurser på deltid, distans och med äldre studerande. Poänggivande uppdragsutbildning inom högskolan har däremot ökat över tid från motsvarande 6 000 helårsstudenter 2002 till ungefär 7 500 helårsstudenter 2014. Dock finns anledning att tro att små och medelstora företag nyttjar uppdragsutbildning i begränsad utsträckning. Exempelvis kom cirka hälften av lärosätenas inkomster från uppdragsutbildning under perioden 2002–2014 från statliga myndigheter. I en ny SOU föreslås att svenska universitet och högskolor ska få i uppdrag att även ordna kontinuerlig vidareutbildning till högskoleutbildade, för att möta behovet av livslångt lärande som följd av den tekniska utvecklingen och en hårdnande konkurrens.⁷²

6.2.2 Yrkeshögskolan

Antagna till yrkeshögskoleutbildningar är i genomsnitt drygt 30 år gamla, och det visar att utbildningsformen fyller en funktion för många som redan etablerat sig på arbetsmarknaden men som vill fördjupa sitt yrkeskunnande eller byta inriktning. Mer än hälften av studenterna studerar för att byta yrkesinriktning och fyra av tio studerar för att fördjupa sitt yrkeskunnande. Inom yrkeshögskolan påbörjade 262 personer en uppdragsutbildning 2014, framför allt inriktad mot hälso- och sjukvårdsområdet och socialt arbete. Uppdragsutbildningen inom högskolan (se ovan) är därmed betydligt mer utbredd än inom yrkeshögskolan.

6.2.3 Vuxenutbildning

Kommunerna ansvarar för att erbjuda gymnasial vuxenutbildning som svarar mot kommuninvånarnas efterfrågan och behov, och år 2014 studerade 178 000 personer på olika kurser på gymnasial nivå. Dock är medianåldern låg (26 år), vilket indikerar att Komvux främst inbegriper personer som ännu inte etablerat sig på arbetsmarknaden och är yrkesverksamma. Uppdragsutbildningen inom Komvux antas även ha minskat påtagligt

70 Landell, E. (2016). Utbildningsutbud för livslångt lärande i arbetslivet. Underlagsrapport till analysgruppen Arbetet i framtiden. Uppdrag Framtid.

71 Se ex. SOU 2015:70, Högre utbildning under tjugo år, Betänkande av utredningen om högskolans utbildningsutbud; TCO (2015), Ny kunskap för nya jobb – Eftergymnasialt utbildningsutbud för yrkesverksamma, Rapport 4/15.

72 SOU 2016:72 Entreprenörskap i det tjugoförsta århundradet. Del 1. Betänkande av Entreprenörskapsutredningen

under de senaste åren. I en nyligen genomförd SKL-enkät till näringslivsansvariga inom kommunerna anser enbart 65 procent av respondenterna att det är en kommunal uppgift att främja företagets kompetensförsörjning.⁷³

6.2.4 Utbildning och kompetensutveckling utanför det formella utbildningssystemet

Utöver de yrkesutbildningar som finansieras helt eller delvis med statliga eller kommunala medel, finns även privata, avgiftsbelagda yrkesutbildningar som ofta drivs helt utan statlig tillsyn. Många av aktörerna som anordnar dem bedriver även utbildningar inom ramen för andra utbildningsformer, till exempel yrkeshögskolan, Komvux, arbetsmarknadsutbildning och personalutbildning.⁷⁴ Det är dock svårt att få överblick över dessa privata yrkesutbildningar, och det är också svårare att kartlägga den kompetensutveckling som sker i andra former än traditionell utbildning. Lärande i form av nätverk och handledning i arbetet samt instruktioner från leverantörer i samband med installation av ny teknik etc. registreras sällan som kompetensutveckling och särskilt inte om det saknas en dokumenterad process för kompetensförsörjning i företaget. Inte desto mindre är den väsentlig att diskutera när det gäller hur vi definierar kompetens som en kombination av kunskap, färdighet och förmåga.

Offentliga insatser för fort- och vidareutbildning i arbetslivet genomförs bland annat inom ramen för ESF där PO1 för perioden 2014–2020 utgör 30 procent av medlen, vilket motsvarar 1,7 miljarder kronor. Kopplat till ESF framgår det tydligt att de insatser som kategoriserats som projekt med syfte att stärka företagets strategiska kompetensförsörjning i första hand använder externa utbildningsleverantörer. Detta bekräftas också i andra undersökningar.⁷⁵ Dessutom händer det att kompetensutvecklingsinsatser ges till särskilda yrkesgrupper (t.ex. Lärarlyftet) eller i händelse av särskilda varsel (varselinsatser inom socialfonden efter finanskrisen). För den sistnämnda typen av program utgår insatserna i grunden från ett individperspektiv för att främja omställning snarare än ett företagsperspektiv.⁷⁶

6.3 Systemhinder

För att det formella utbildningssystemet ska möta arbetslivets behov av fort- och vidareutbildning måste det finnas ett tillräckligt utbud av utbildningar som har ett relevant innehåll och är tillgängliga i praktiken. Nedan beskriver vi de huvudsakliga systemhinder som påverkar förutsättningarna för yrkesverksamma att ta del av utbildning inom det formella utbildningssystemet.

6.3.1 Systemhinder för att anpassa innehåll i formella utbildningar efter arbetslivets behov

Ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete ska möjliggöra utbildningsinsatser inom områden där det finns kunskapsglapp mellan personalens befintliga kompetens och det identifierade behovet. Det formella utbildningssystemet bestående av gymnasial

73 SKL (2015). Företags kompetensbehov: Utmaning för kommuner. SKL-enkät till näringslivsansvariga i kommunerna.

74 Ratio (2016). Yrkesutbildningens irrvägar

75 Svensson, L. & Uliczka, H. (2010). Kompetensutveckling i Socialfonden – en enkätstudie. A&Os rapportserie: nr 2. 2010

76 Tillväxtanalys (2013). Näringspolitik i kriser – vad kan vi lära av finanskrisen 2008-2009

utbildning, högskoleutbildning, yrkeshögskoleutbildning och vuxenutbildning innehåller dock ett antal systemhinder vad gäller att anpassa utbildningar efter arbetslivets behov.

Även om utbildning utgör en majoritet av **svenska universitet och högskolors** verksamhet⁷⁷ är kopplingen till arbetslivets behov överlag svag. Det viktiga för akademisk utbildning är att den håller god vetenskaplig kvalitet och det finns inget motsvarande krav på arbetslivsrelevans. I högskolelagen (1992:1434), högskoleförordningen (1993:100) och de gemensamma delarna av regleringsbrevet för universitet och högskolor framgår att lärosätena själva har huvudansvaret för att högskoleutbildningen är relevant för befintlig och framtida arbetsmarknad i termer av volym och innehåll, och att statsmakterna endast i mycket begränsad utsträckning styr lärosätenas inriktning av utbildningsutbudet.⁷⁸ Arbetslivet i Sverige har sammantaget en svagare koppling till utbildningssystemet jämfört med det i andra OECD-länder, åtminstone sedan 1993 års högskolereform. Då förflyttades styrningen av dimensionering och utbildningsinnehåll från arbetsgivarna till individen och studenternas studieval.⁷⁹ Med andra ord är det inte i första hand arbetslivets behov som styr innehåll och dimensionering av högskoleutbildningar utan snarare studenternas val. Resurstilldelningssystemet sätter därmed gränser för hur mycket lärosätena kan förändra utbildningsutbudet och anpassa det till arbetsmarknadens behov om söktrycket är svagt.⁸⁰ Många lärosäten anser vidare att prognoserna om arbetsmarknadens behov är otillräckliga och att det tar lång tid att anpassa läromiljön och antalet utbildningsplatser efter prognoserna inom högskolesektorn.⁸¹

Liknande systemhinder finns även för **gymnasieutbildningen**. I kommittédirektivet om en attraktiv gymnasieskola för alla (Dir 2015:31) fastställs att dock att många elever kan motiveras av en nära koppling mellan (den gymnasiala) utbildningen och den framtida arbetsmarknaden eller kommande studier. Det är därför viktigt att sådana kopplingar förstärks och att t.ex. kontakter med arbetslivet i olika former vidareutvecklas. Resonemanget blir dock problematiskt då undersökningar bland svenska elever visat att de inte väljer utbildning utifrån det som efterfrågas på arbetsmarknaden. Elever som står inför att välja gymnasieutbildning funderar alltså inte på om den förväntade gymnasiala kompetensen är relevant för arbetslivet eller inte.⁸² Ett möjligt undantag är de utbildningar som anordnas inom ramen för Teknikcollege samt Vård- och omsorgscollege där utbildningarnas innehåll i större utsträckning anpassas till arbetslivets behov. Alla branscher har dock inte samma förutsättningar att strategiskt driva långsiktiga kompetensförsörjningsfrågor och vara en aktiv part i förhållande till utbildningsaktörer på olika nivåer. I dagsläget saknar de flesta branscher en regional brygga mellan efterfrågan på kompetens och utbudet av utbildning på olika nivåer.⁸³ Ett ytterligare undantag i sammanhanget är **yrkeshögskolan** där arbetslivet medverkar direkt i att styra och

77 I 2013 års budget föreslås svenska universitet och högskolor få cirka 23 miljarder kronor för grundutbildning och 16 miljarder för forskning.

78 Regleringsbrev för budgetåret 2013 för universitet och högskolor, U2012/7041/UH, U2012/6996/SAM (delvis); Bengtsson, L. (2013), Utbildningssamverkan – För jobb, innovation och företagande. Almega kommunikation 2013.

79 OECD (2015). Local Job Creation in Sweden.

80 Universitetskanslerämbetet (2015), Dimensionering av högre utbildning. Rapport 2015:7. Tillgänglig på: <http://www.uka.se/download/18.27b94bbc14c9e215aaa4764/1429614481859/rapport-2015-7-dimensionering-hogre-utbildning.pdf>

81 Universitetskanslersämbetet (2015). Dimensionering av högre utbildning

82 Skolvärlden (2015). Unga väljer inte utbildning som leder till jobb. Skolvärlden. Publicerad 18 november 2015

83 Landell, E. (2016). Utbildningsutbud för livslångt lärande i arbetslivet. Underlagsrapport till analysgruppen Arbetet i framtiden. Uppdrag Framtid.

utforma utbildningarna. Den största utmaningen för yrkeshögskolan förefaller vara att erbjuda identiska utbildningar över tid där behovet hos arbetslivet är bestående.

6.3.2 Systemhinder för yrkesverksammas tillgång till det formella utbildningssystemet

Innehållet i olika former av utbildningar behöver vara relevant, det vill säga tillgodose dagens arbetsmarknadsbehov, morgondagens behov och de studerandes efterfrågan.⁸⁴ Dessutom behöver utbildningarna även vara tillgängliga för yrkesverksamma. Sett till utbildningarnas tillgänglighet finns ett antal viktiga hinder som är kopplade till de centrala utbildningsformerna.

För **högskoleutbildningar** finns en utmaning i att tillträdesreglerna sedan den så kallade 25:4-regeln⁸⁵ avskaffades; i dag är det ytterst svårt att få tillträde till högskolan genom reell kompetens och konkurrera med sökande som kommer direkt från gymnasiet.⁸⁶ Personer med yrkesutbildning eller yrkeserfarenhet har alltså svårt att studera vidare på ett av högskolans yrkesprogram.⁸⁷ Vidare är det problematiskt för elever som gått ett högskoleförberedande gymnasieprogram att läsa gymnasiets yrkesämnen för att därigenom möta det behov som finns inom detta område på arbetsmarknaden. Att komplettera yrkesämnena via **yrkesvux** är i praktiken omöjligt då kommunerna prioriterar personer med kort tidigare utbildning och svag ställning på arbetsmarknaden före dem som behöver utbildningen för pågående yrkesverksamhet eller för att kunna byta arbete.⁸⁸ Yrkesvux prioriteras vidare sällan i de kommunala budgetarna och är ofta begränsat till få yrkesområden. Detta medför att arbetslivets behov inte möts och att individer har begränsade möjligheter att bygga på sin yrkeskompetens.⁸⁹ Som påvisats ovan står även kommunala huvudmän för enbart 8 procent av personalutbildning till yrkesverksamma

Både inom den kommunala vuxenutbildningen och inom högskolan är utbildningsutbudet uppbyggt på kurser, vilket gör att yrkesverksamma kan studera just de delar som de behöver samt välja anpassade former såsom distansstudier eller studier på deltid eller på kvällar. Tre av fyra distansstudenter över 30 år arbetade exempelvis hel- eller deltid under tiden de gick kursen. Under de senaste 20 åren har dock högskolan utvecklats mot att erbjuda alltmer programutbildningar på bekostnad av fristående kurser. Inom **yrkeshögskolan** saknas fristående kurser helt, vilket medför ett problem för dem som vill kombinera studier med arbete och därigenom bygga på sin yrkeskompetens. Därför har förslag lämnats till regeringen om att möjliggöra fristående kurser inom yrkeshögskolan.⁹⁰

Tidigare analyser av framtidens arbetsmarknad visar att yrkesverksamma i ännu större utsträckning än i dag behöver bygga på sin utbildning eller bredda sin kompetens mot nya yrkesområden. Ur ett långsiktigt kompetensförsörjningsperspektiv kan dimensioneringen

84 Bladh A (2013), Saknar den högre utbildningen relevans? En jämförande studie av högskoleutbildning och yrkeshögskoleutbildning, Rapport nr 7 november 2013, Ratio.

85 Den som fyllt 25 år, hade kunskaper i svenska och engelska som motsvarade svenska B och engelska A samt fyra års dokumenterad arbetslivserfarenhet (25:4-regeln) uppnådde grundläggande behörighet för att söka till högskolan.

86 Svenskt näringsliv (2016). Låt den rätte komma in – Ett reformerat antagningssystem till högskolan

87 Ratio (2016). Yrkesutbildningens irrvägar

88 3 kap. 7 § förordning (2011:1108) om vuxenutbildning.

89 Landell, E. (2016). Utbildningsutbud för livslångt lärande i arbetslivet. Underlagsrapport till analysgruppen Arbetet i framtiden. Uppdrag Framtid.

90 Utbildningsdepartementet (2015), En stärkt yrkeshögskola – ett lyft för kunskap, Ds 2015:41.

av den reguljära utbildningen därför inte ensidigt (fortsättningsvis) styras mot utbildning för unga.⁹¹

7 Slutsatser och diskussion

7.1 Förutsättningar för strategisk kompetensförsörjning

Lärdomar som dragits i tidigare kapitel leder till ett antal sammantagna slutsatser. De utgår i sin tur från fyra centrala utgångspunkter som identifierats i arbetet och som är viktiga att bära med sig i framtida diskussioner om företagens strategiska kompetensförsörjning och utformning av offentligt stöd:

- Företagen behöver förmåga att långsiktigt attrahera, behålla och utveckla rätt kompetens i organisationen för att uppnå verksamhetens mål samt behålla och stärka sin konkurrenskraft. De som kan rekrytera rätt personer, vid rätt tidpunkt och under rätt förutsättningar har enligt forskningen högre överlevnadsgrad, tillväxt och produktivitet. Anställda med relevanta kompetenser är även mindre benägna att lämna företaget, vilket leder till kostnadsbesparingar. Samtidigt är det svårt att generalisera om kostnaderna kontra nyttan med att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning då företagen arbetar strategiskt i olika grad, och storleken på effekterna beror på företaget i fråga. Troligen finns dock **stor potential samtidigt som kostnaderna blir stora om ett företag inte lyckas säkra sin kompetensförsörjning på ett effektivt sätt.**
- I debatten om matchningsproblematiken på svensk arbetsmarknad läggs stort fokus på det formella utbildningssystemets roll när det gäller att möta företagens behov av att rekrytera nyexaminerade. **Kompetensutveckling i andra former och andra system för lärande förbises ofta.** Den här rapporten visar tydligt att det finns hinder för tillgången till det formella utbildningssystemet för kompetensutveckling av yrkesverksamma samt skillnader i tillgången till det icke-formella utbildningssystemet utifrån företagets branschtillhörighet och individers härkomst, utbildningsnivå och ålder.
- Offentliga insatser för kompetensutveckling i företag har historiskt haft en **tydlig individansats** snarare än ett verksamhetsperspektiv. Effekterna av detta tros bli en generell kompetensutveckling av enskilda medarbetare som har oklar relevans för arbetsgivaren, snarare än strategisk försörjning av kompetens i företaget utifrån vad som krävs för att vara konkurrenskraftigt. Slutsatsen om att insatserna i åtminstone ESF PO1 i föregående programperiod hade en tydlig individansats är giltig även för pågående programperiod. Detsamma gäller enligt vår kartläggning inom ERUF.
- Begreppet *strategisk kompetensförsörjning* är i sig inte nytt, men **förutsättningarna för att arbeta med insatsområdet har förändrats.** Begreppet behöver användas på ett gemensamt och praktiskt sätt, och de insatser som i dag görs inom olika området behöver kopplas samman mer.

Kompetensutveckling av yrkesverksamma är något som främst sker inom ramen för icke-formellt lärande. Detta kan delvis förklaras med att yrkesverksamma har begränsad tillgång till det formella utbildningssystemet i form av universitet och högskola eller

91 Landell, E. (2016). Utbildningsutbud för livslångt lärande i arbetslivet. Underlagsrapport till analysgruppen Arbetet i framtiden. Uppdrag Framtid.

vuxenutbildning, och att denna tillgång förefaller ha försämrats under senare år. Vidare är det viktigt att understryka de stora skillnaderna i icke-formella personalutbildningar baserat på utbildningens omfattning och individernas utbildningsnivå, härkomst, branschtillhörighet och ålder. Det är alltså inte nödvändigtvis de grupper som har störst behov av kompetensutvecklingsinsatser genom personalutbildning som i praktiken tar del av dessa. På mindre företag är det vidare vanligt att arbetsgivaren köper personalutbildning från externa utbildningsföretag eller utbildningsinstitut, vilket är en process där det offentliga rimligtvis kan bidra med såväl incitament för inköp av utbildning som stöd för överblick av utbildningsleverantörer och innehåll (vilket i praktiken sker i flera strukturfondsfinansierade projekt). Genom strukturfondsfinansierade projekt eller andra framtida insatser finns därmed goda möjligheter att verka för gemensamma upphandlingar av utbildningsleverantörer bland små och medelstora företag. De kompetensbehovsanalyser som i dag genomförs på lokal, regional och nationell nivå har dock främst fokus på utbildnings- och yrkeskategorier snarare än kompetensbaserade analyser av vilken reell kompetens som företagen behöver.

7.2 Individen i fokus för yrkesverksammas kompetensutveckling

Det finns flera bidragande förklaringar till att kompetensutvecklingsinsatser av yrkesverksamma i olika program har haft och fortfarande har ett tydligt individfokus snarare än ett mer omfattande fokus på strategisk kompetensförsörjning i företag:

1. Insatser för att främja företagets strategiska kompetensförsörjning ska helst omfatta en verksamhetsanalys, validering eller kartläggning av de anställdas reella kompetens, anpassade utbildningsinsatser och stöd för att utveckla företagets processer. Insatser som omfattar allt detta har enbart potential att nå ett fåtal företag och individer om inte projektet som sådant är väldigt omfattande, och det är troligt att de inte prioriteras lika högt som projekt med mer ambitiösa aktivitetsindikatorer inom strukturfonderna. Det är tydligt att verksamhetsrelevanta utbildningar har större potential att ge hållbara resultat jämfört med isolerade utbildningsinsatser, men trots det utformas projekten med fokus på uppföljning (och urval) baserat på projektens aktivitetsindikatorer där insatserna ska nå så många individer och företag som möjligt.
2. För att projekt ska få tillgång till finansiering krävs dels relevanta utlysningar, dels att strukturfondspartnerskapets prioriterar projekt med fokus på strategisk kompetensförsörjning. Vi ser tendenser till att insatser för företagets strategiska kompetensförsörjning hamnar mellan regional- och socialfonden, en bild som bekräftas av ett antal projektledare i de fallstudier som genomförts. Få projekt som drivs tar därför ett nödvändigt helhetsperspektiv
3. Kriteriet validering har förknippats med en bristande tillgång till konkreta verktyg som projekten kan använda i sitt genomförande. Vår bild är dock att utvecklingen av nya branschmodeller för validering och Sveriges referensramverk för kvalifikationer kan öka möjligheterna att inkorporera detta kriterium i framtida insatser för företagets strategiska kompetensförsörjning.

Sammantaget framträder en bild av att det finns få program utanför strukturfonderna som ger möjlighet att ta ett samlat grepp om företagets strategiska kompetensförsörjning, samtidigt som detta med stor sannolikhet är ett eftersatt område bland små och medelstora företag. Snarare ser vi att insatser bedrivs åtskilda av varandra och därmed delvis tappar i relevans. Exempelvis finns stöd från Tillväxtverket för att utveckla företagets strategiska arbete (Strategiskt styrelsearbete), konsultcheckar inom olika områden, utbildningsinsatser inom ESF, etc. men det finns inga aktörer som omfattar och koordinerar samtliga insatser. Framtida insatser inom exempelvis valideringscheckar är

ett utmärkt tillfälle att koppla samman dessa delar, exempelvis att sätta upp villkor om att målgruppen ska ha en uppdaterad verksamhetsplan och en plan för hur resultatet från valideringen ska tas omhand på sikt.

7.3 Vägen framåt

De fallstudier som genomförts inom ramen för uppdraget leder till ett antal slutsatser. För det första är det få av projekten som tar ett helhetsgrepp om företagets strategiska kompetensförsörjning, och ofta är det kriteriet kartläggning av befintligt kompetensläge som faller bort. För det andra dominerar utbildning genom traditionella lärformer. För det tredje förefaller det vara en framgångsfaktor att koppla samman utbildningsinsatser med stöd för verksamhetsutveckling liksom att erbjuda utbildningar som leder till någon form av formellt erkännande. För det fjärde är lärandet från projekten begränsat. Ett antal projekt från förra programperioden kan exempelvis identifieras där inga ytterligare insatser (hittills) har skett.

Vår studie har gett upphov till ett antal viktiga frågeställningar om hur företagets strategiska kompetensförsörjningsarbete kan främjas, exempelvis i form av:

- Vem är ansvarig för att sammankoppla de insatser som drivs eller är på gång?
- Hur kan regionala insatser kopplas ihop med de nationella initiativ som nu pågår kring validering och SeQF?
- Hur kan det i större utsträckning säkerställas att kompetensförsörjningsinsatser inom ESF och ERUF omfattar de kriterier som här sägs utgöra grunden för strategisk kompetensförsörjning?

Branschorganisationerna och arbetsmarknadens parter har tillsammans med den nationella politiken en central roll för att underlätta insatser som stärker företagets strategiska kompetensförsörjning, inte minst vad avser validering. Tillväxtverket och ESF-rådet, liksom strukturfondspartnerskapen, ska i sin tur prioritera insatser som tar ett bredare grepp om företagets kompetensförsörjning och går bortom enskilda utbildningsinsatser. I det framtida stödet bör man se insatser för strategisk verksamhetsutveckling, validering och kompetensutveckling som en sammanhållen och ömsesidigt stärkande process för företagets konkurrenskraft.

8 Referensförteckning

8.1 Intervjuer

Åsa Tjärnberg, projektledare Kompetenslyft Industri, IUC Norrbotten

Sofia Lampa, Affärsutvecklare Kompetenslyft Industri, IUC Norrbotten

Anders Andersson, projektledare Blutsam

Bengt Grönblad, projektägare Länsbygderådet Blekinge, Blutsam

Pär Håkansson XXL Bygg, deltagande företag Blutsam

Ann-Margreth Jeppson, Trädgårdsverkstan, deltagande företag Blutsam

Mats Kilander, projektledare Företagslyft i Väst

Erica Bloom, projektmedarbetare Företagslyft i Väst

Jonas Hedlund, Bomek, deltagande företag Företagslyft i Väst
Maryvonne Johansson, M2 Retail Solutions AB, Företagslyft i Väst
Lennart Svensson, Linköping universitet
Helena Englund, projektledare Affärskraft Värmland 2.0
Frida Johansson, projektledare Affärskraft Värmland
Anna Carli, vd Carli Choklad, deltagande företag Affärskraft Värmland
Nina Engdahl, vd Attityd i Karlstad AB, deltagande företag Affärskraft Värmland
Mattias Palmér, vd LEDtec International AB, deltagande företag Affärskraft Värmland
John Quick, projektledare Dalalyft
Sture Eriksson, tilltänkt projektledare Dalalyft 2.0
Tomas Björklund, vd Avesta Data, deltagande företag Dalalyft
Camilla Carlgren-Berg, vd Paloma, deltagande företag Dalalyft
Björn af Bjur, projektledare Validerad Kompetensutveckling CNCTeknik
Thomas Petersson, projektägare Validerad Kompetensutveckling CNCTeknik
Gunilla Grimståhl, processledare Validerad Kompetensutveckling CNCTeknik
Linda Fransson, vd Gnosjö Automatsvarvning, deltagande företag Validerad Kompetensutveckling CNCTeknik
Niclas Mårtensson, vd Bufab Lann, eltagande företag Validerad Kompetensutveckling CNCTeknik
Karin Ingelsten, projektledare Avanto
Karin Henriksson, processtödjare Avanto
Richard Finn, processtödjare Avanto
Ralf Haglund, vd Westcomp, deltagande företag Avanto
Pia Witte, vd GotIt, deltagande företag Avanto

8.2 Litteratur

- Alvarez-Dardet, C., Cuevas-Rodriguez, G. & Valle-Cabrera, R. (2000). Value-Based Management: Performance Measurement Systems for Human Resources. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 5(1) 9-26.
- Barney JB, Wright PM. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* 37(1): 31-46
- Becker, G. (1964). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Columbia University Press, New York.
- Becker, G. S. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bladh A (2013), Saknar den högre utbildningen relevans? En jämförande studie av högskoleutbildning och yrkeshögskoleutbildning, Rapport nr 7 november 2013, Ratio.
- Breaugh JA. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* 18(3): 103-118

Ds:2015:24 Validering med mervärde

Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital, The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*. London: Harper

Ellström, P.-E (2010). *Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: Kock, H. (red.) Arbetsplatslärande. Att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Förstudie Kompetens för arbete ESF-nationellt 1.1 Kompetensförsörjning projekt 2015/00524

Förstudie Kompetensbarometern ESF-nationellt 1.1 Kompetensförsörjning projekt 2015/00741

Förstudie Kompetensmatchning ESF-nationellt 2.1 Öka övergångarna till arbete projekt 2015/00944

Huselid MA, Jackson SE, Schuler RS. (1997). *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance*. *Academy of Management Journal* 40(1): 171-188

Jacobsen, K. Hofman-Bang, P. Nordby Jr, R. (2005), "The IC Rating™ model by Intellectual Capital Sweden", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 Iss 4 pp. 570 – 587

Jiang K, Lepak DP, Hu J, Baer JC. (2012). *How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms*. *Academy of Management Journal* 55(6): 1264-1294

Jordbruksverket (2016). *Landsbygdsprogram för Sverige år 2007-2013. Årsrapport för 2015 och slutrapport för programmet. Rapport 2016:13; Jordbruksverket (2015). Kompetens för utveckling? Utvärdering av kompetensutveckling i landsbygdsprogrammet 2007-2013. Utvärderingsrapport 2015:2*

kap 5 "Lönebildningsrapporten 2014", Konjunkturinstitutet

Karlström, et al. (2009). *Kompetensöverföring i småföretag – en övervägande informell process*. HELIX Working Papers

Konjunkturinstitutet (2013). *Lönebildningsrapporten*

Landell, E. (2016). *Utbildningsutbud för livslångt lärande i arbetslivet. Underlagsrapport till analysgruppen Arbetet i framtiden. Uppdrag Framtid*.

Laurell-Stenlund, K. (2004). *Tre perspektiv på att mäta och värdera förluster av nyckelkompetenser*. Licentiatuppsats. Luleå tekniska universitet.

Lundgren, U., Säljö, R. & Liberg, C. (2014). *Lärande, skola, bildning*.

Ma R, Allen DG. (2009). *Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment*. *Human Resource Management Review* 19(4): 334-346

March JG. (1995). *The Future, Disposable Organizations and the Rigidities of Imagination*. *Organization* 2(3-4): 427-440; Granberg, O. (2004) *Lära eller läras*, Lund; Studentlitteratur

Miles RE, Snow CC. (1994). *Fit, failure, and the hall of fame: How companies succeed or fail*. The Free Press: New York; Wright PM, McMahan GC, McWilliams A. (1994). *Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective*. *International Journal of Human Resource Management* 5(2): 301-326

Nordström, A. (2016). Livslångt lärande- på riktigt. Underlagsrapport till analysgruppen Arbetet i framtiden. Uppdrag: Framtid

OECD (2009). Human Capital and Its Measurements. The 3rd OECD World Forum on Statistics, Knowledge and policy. Busan, Korea – 27-30 October 2009.

OECD (2015). Local Job Creation in Sweden.

Pearson, T. R., Stringer, D. Y., Mills L. H., & Summers, D. F., (2006). Micro vs Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems. *Journal of Management Research*, 6(2): s. 102-112.

Personal & Ledarskap (2013): HR mer strateg än vd. (2013)3, sid. 4.

Pfeffer J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press: Boston

Ramböll (2013), Utvärdering av Europeiska socialfonden i Sverige, Slutrapport till Övervakningskommittén, december 2013

Ratio (2016). Yrkesutbildningens irrvägar

Bengtsson, L. (2013), Utbildningssamverkan – För jobb, innovation och företagande. *Almega kommunikation* 2013.

SCB (2014). Tema utbildning. Vuxnas deltagande i utbildning 2011/2012. Rapport 2014:3

Schmidt, F. L. J. E. Hunter (1998) *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings*. *Psychological Bulletin*. 124(2): 262-274.

Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51, 1-17.

Schultz, T.W. (1960). Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy*, 68(6): 571-83

Peteraf MA. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* 14(3): 179-191

SOU 2015:70, Högre utbildning under tjugo år, Betänkande av utredningen om högskolans utbildningsutbud

TCO (2015), Ny kunskap för nya jobb – Eftergymnasialt utbildningsutbud för yrkesverksamma, Rapport 4/15.

Shaw JD, Dineen BR, Fang R, Vellella RF. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal* 52(5): 1016-1033

SKL (2014). Socialfondsprojekt: Kompetens för företag. Kommuners och regioners betydelse som ägare av socialfondsprojekt riktade till näringslivet.

SKL (2015). Företags kompetensbehov: Utmaning för kommuner. SKL-enkät till näringslivsansvariga i kommunerna.

Skolvärlden (2015). Unga väljer inte utbildning som leder till jobb. Skolvärlden. Publicerad 18 november 2015

SOU 2016:72 Entreprenörskap i det tjugoförsta århundradet. Del 1. Betänkande av Entreprenörskapsutredningen

- Svenskt näringsliv (2016). Låt den rätte komma in – Ett reformerat antagningssystem till högskolan
- Svenskt näringsliv (2016). Rekryteringsenkäten 2016. Rekrytering – när teknikutveckling och digitalisering förändrar jobben.
- Svensson, L. & Uliczka, H. (2010). Kompetensutveckling i Socialfonden – en enkätstudie. A&Os rapportserie: nr 2. 2010
- Svensson, L., Ehneström, C. & Ellström, P-E (2013). Arbetsplatsutveckling genom projekt. En syntes av kunskap om och från nio ESF-projekt. Slutrapport.
- Ellström, P-E (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: Kock, H. (red.) Arbetsplatslärande. Att leda och organisera kompetensutveckling. Lund: Studentlitteratur
- Tema A&O (2013). Arbetsplatsutveckling genom projekt. En syntes av kunskap om och från nio ESF-projekt. Slutrapport.
- Thålin, M (2007), Överutbildningen i Sverige: utveckling och konsekvenser
- Tillväxtanalys (2013). Näringspolitik i kriser – vad kan vi lära av finanskrisen 2008-2009
- Tillväxtverket (2012). Hållbar strukturförändring för regional konkurrens- och innovationskraft. Effektvärdering av de regionala strukturfondsprogrammets bidrag till strukturförändring.
- Tillväxtverket (2015). Kompetensförsörjning i små och medelstora företag. Delrapport från Företagens villkor och verklighet 2014.
- Tillväxtverket (2015). Regionalt kompetensförsörjningsarbete. Systembild, utmaningar och möjligheter.
- Trygghetsfonden, TSL (2016). Kompetens för arbete. Utveckling av omställningsstöd genom stärkta möjligheter till validering och utbildning.
- Uggerslev KL, Fassina NE, Kraichy D. (2012). Recruiting Through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process. *Personnel Psychology* 65(3): 597-660
- Universitetskanslerämbetet (2015), Dimensionering av högre utbildning. Rapport 2015:7.
- Utbildningsdepartementet (2015), En stärkt yrkeshögskola – ett lyft för kunskap, Ds 2015:41.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A., 1994. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5(2): s. 301-326.
- Yakubovich V, Lup D. (2006). Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect. *Organization Science* 17(6): 710-723
- Zula, K. & Chermack, T. (2007). Human Capital Planning: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review* Vol. 6, No. 3 September 2007

9 Bilaga 1. Fallstudier

Avanto, Avancerad tillväxtorganisering

Program och period: ESF 2011–2013, Västsverige

Total projektbudget: 36 376 242 kronor

Projektägare: Business Region Göteborg AB

Målgrupp: SMF och offentliga verksamheter i Västsverige

Syfte med projektet

Idén till projektet grundade sig både på projektägarens egna erfarenheter och på forskning som visar att många verksamheter inte arbetar med kompetensförsörjning ur ett strategiskt perspektiv, att man saknar metoder för att analysera kompetensbehov som är kopplade till verksamhetens affärsmål och att kompetensutveckling av medarbetare ofta genomförs i ineffektiva lärformer. Projektet tog också avstamp i mindre företags hantering av kompetensfrågan genom erfarenheter från ESF-projektet VästKraft (2009-03-01–2011-03-01). Syftet med Avanto var att stödja införandet av arbetsprocesser för strategisk kompetens-försörjning och effektiva lärandemiljöer, och på så sätt bidra till verksamhetsutveckling och hållbar tillväxt. Målgrupperna för projektet var ledning och medarbetare inom små och medelstora företag i tillväxtskapande branscher, teknikföretag och offentlig verksamhet. Projektets ambition var att integrera både strategiska och operativa perspektiv i projektets aktiviteter för att nå uppsatta mål.

Vi ville att det både skulle vara praktiskt och strategiskt. Annars hade det inte gått att motivera verksamheterna att lägga ner så otroligt mycket engagemang. Man måste se att det blev en förändring i vardagen, "nu", inte bara att det skulle ge effekt på sikt -

Processtödjare Avanto

Genomförande och resultat

Avanto startade i januari 2011 med en mobiliseringsfas där projektet dels organiserades och formades med tydliggörande av roller och arbetsuppgifter, dels rekryterade verksamheter som skulle delta. Totalt 65 verksamheter med sammanlagt cirka 4 000 medarbetare skrev avsiktsförklaringar med projektet. Sju väl definierade och genomtänkta funktioner utgjorde projektets kärna för genomförande: projektledare, Avantos processtödjare, verksamheternas processägare, kompetensmäklare, kompetensleverantörer, jämställdhetsexpert och metodforskare. Särskild vikt lades vid att bemanna funktionerna med individer med hög och för uppdraget specifik kompetens. Samtalen med projektledare och processtödjare visar att man lade mycket kraft och tid på att nå samsyn kring arbetsuppgifter och arbetssätt. Olika kompetensutvecklande insatser har också genomförts för att stärka projektorganisationen, bland annat kopplat till jämställdhetsperspektivet och lärandemetodik.

I mobiliseringsfasen hade både projektgruppen och styrgruppen en fördjupad dialog om de kärnbegrepp som var bärande för projektet. Målsättningen var att skapa samsyn kring begreppen och deras påverkan på projektets utformning. Både företag och representanter för styrgruppen hade inledningsvis lite svårt att greppa projektets ansats och de menar att projektets val av arbetsformer därför också stundvis ifrågasattes på olika sätt. Även de två företag som ingått i fallstudien uttrycker att de inledningsvis hade svårt att se sambandet mellan alla olika delar i projektet och den egna verksamhetens kompetensutveckling.

Vi trodde först att det handlade om att få utbildning för personalen. Men när vår XX (processtödjare) kom in så fattade vi att det handlar om något mycket mer. Alltså, det är ju vi, jag och de andra i ledningsgruppen, som ska kunna koppla ihop vår affärsplan med vad våra anställda kan eller inte kan. Det var learning by doing tillsammans med XX som fick oss att förstå - Företagsledare i Avanto

Genomförandefasen kom igång på allvar under hösten 2011 och intensifierades 2012, och den omfattade ett flertal parallella och interaktiva flöden av insatser. I centrum stod verksamheterna och coachande stöd för ledarna, kompetensutvecklande insatser, nätverk och lärseminarier. Projektet genomförde också aktiviteter för att utveckla kapaciteten och förståelsen för olika former av lärprocesser hos kompetensleverantörerna.

I samtal med projektledning och processtödjare framkommer att den ambitiösa designen gjorde projektet svårt att styra och leda, men samtidigt var den avgörande för de resultat som projektet levererat. Man är enig om att det är nödvändigt med insatser på både strategisk och operativ nivå för att hållbara processer för strategisk kompetensförsörjning ska utvecklas i sådana verksamheter som målgruppen representerade.

Förutom ett konsekvent processororienterat arbetssätt utmärker sig Avanto genom att arbetet genomsyrades av en tydlig och konkret värdegrund vad gäller förutsättningarna för hållbara resultat av strategisk kompetensutveckling. Jämställdhet var ett ledord, liksom delaktighet och lärande, och man strävade efter en strategisk kompetensförsörjningsprocess. Intervjuade företag bekräftar att värdegrunderna fick genomslag i de olika aktiviteterna. Processtödjarna beskriver också att värdegrunderna var konkret definierade och levande i arbetet.

Vid varenda reflektion och projektmöte återkopplade vi till våra värdegrunder. Vi gick verkligen på djupet med vad de får för konsekvenser i vad och hur vi utförde våra uppdrag. Det blev som en inre checklista, som en kompass till slut! – Processtödjare Avanto

Projektägaren spelar sedan länge en erkänt viktig roll i regionens näringslivsutveckling och styrgruppen för projektet bestod av aktörer med en strategisk påverkan på förutsättningarna för kompetensförsörjning i arbetslivet. Representanter för arbetsmarknadens parter som deltog i styrgruppen beskriver en aktiv medverkan utöver det man var van vid från andra projekt. Detta uppfattas som en viktig förutsättning för att man nu anser sig ha samsyn kring styrkor och förbättringsbehov när det gäller kompetensförsörjningsprocesser på regional nivå.

Utvärderingar av Avanto visar goda resultat i majoriteten av de verksamheter som deltog men också i utvecklingen av arbetssätt och stödjande verktyg. Projektet avslutades formellt i maj 2013 efter att ESF-rådet beviljat förlängning av projekttiden. Omfattningen och den värdegrunds- och processororienterade ansatsen i Avanto krävde mer tid än förväntat och planerat.

Huvudsakliga lärdomar

Med tanke på Avantos omfattning och mångfacetterade ansats kan en mängd lärdomar dras ur projektet. Detta är några särskilt väsentliga framgångsfaktorer som lyfts fram av projektets följeforskare, projektledare och processtödjare:

- i) Mobiliseringsfasen gav utrymme för större förståelse och samsyn kring bärande begrepp.
- ii) Processtödjarna hade kunskap och förmåga att koppla kompetensfrågan till affärs- och verksamhetsutveckling.

- iii) Ledarskapet stärktes genom kompetenshöjande insatser inom områden såsom strategisk förändringsledning, affärsmannaskap, hållbarhet och grupputveckling.
- iv) SIS standard SS 624070:2009 för ledningssystem för kompetensförsörjning användes som ledstång i processtödjarnas arbete men *inte* som mål för verksamheterna.
- v) Kvaliteten i processen både granskades och erkändes av lärskattningsverktyget och diplomeringen av verksamheters process för kompetensförsörjning (som utvecklades i projektet).
- vi) Det fanns tydliga avsiktsförklaringar och avtal mellan projektet och verksamheterna för att säkerställa medverkan och engagemang under hela projektiden.
- vii) Man gjorde en flexibel och innovativ upphandling av kompetensutvecklande insatser, vilket både höjde kvaliteten i insatserna och ökade kompetensleverantörernas förmåga att leverera *strategisk* kompetensutveckling.
- viii) Det fanns ett lärande nätverk mellan verksamheterna.
- ix) Projektledningen var kompetent, stark och styrande samt hade kapacitet att driva flera processer mot ett gemensamt mål.

I samtal med projektledning och processägare framkommer att flera av dessa framgångsfaktorer endast i ringa grad har uppmärksammats och överförs till andra verksamheter eller projekt. Detta är i sig en väsentlig lärdom som väcker frågan om hur kunskapsöverföring mellan offentligt finansierade projekt och finansiärer och/eller liknande projekt kan utvecklas.

Validerad Kompetensutveckling CNCTeknik²⁰⁰⁷

Program och period: ESF 2010–2013, Småland och Öarna

Total projektbudget: 3 430 743 kronor

Projektägare: Skärteknikcentrum Sverige AB (SKTC)

Målgrupp: SMF i Jönköpings län med fokus på skärande bearbetningsindustrin

Syfte med projektet

Den skärande bearbetningsbranschen är teknikintensiv och merparten av företagen producerar i en avancerad CNC-styrd⁹² maskinpark som på grund av snabb teknikutveckling uppgraderas med korta intervaller. Branschens konkurrenskraft bygger på hög produktivitet, kvalitet och optimerade produktionsprocesser. Detta ställer höga krav på rätt och tillräcklig kompetens hos maskinoperatörerna. Projektet utformades efter en ESF-finansierad förstudie⁹³ under 2008, där CNC-operatörer, -beredare och -tekniker i de elva företag som senare ingick i projektet validerades inom branschens system för validering och certifiering. Förstudien visade att endast 31 procent av de validerade i företagen uppnådde tillräckligt hög kompetens för att få ett certifikat. CNC-operatörer är sedan länge ett bristyrke. Gymnasieskolans industritekniska program attraherar inte tillräckligt många sökande, vilket anses bero på att ungdomar inte vet tillräckligt om vad

⁹² CNC står för "Computer Numerical Control" och är ett datorsystem för att styra verkstadsmaskiner.

⁹³ Förprojektering Validerad kompetensutveckling, CNC-teknik2007 2008-08-01 till 2008-10-31 med beviljat ESF-stöd 499 836 kronor

yrket innebär och vilken kompetens som krävs. Vidare är få kvinnor verksamma inom yrket.

Projektets syfte var att utifrån valideringsresultaten i förstudien kompetensutveckla och certifiera samtliga medarbetare för att på så sätt säkerställa spetskompetens i företagen och öka individernas förutsättningar för mobilitet samt öka kvinnors intresse för utbildning och arbete inom branschen och på så sätt bredda rekryteringsbasen.

Genomförande och resultat

Projektet organiserades med projektledare och projektmedarbetare från Skärteknikcentrum Sverige. Samtliga hade lång erfarenhet av validering och kompetensutveckling kopplat till branschens krav på kompetens. Varje företag utsåg interna projektansvariga för att planera, genomföra och följa upp aktiviteter. Projektet samarbetade med ett antal regionala gymnasieskolor och privata utbildningsanordnare för att utforma kompetensutvecklande insatser som motsvarade de kompetensområden och kompetensgap som valideringen hade visat på. En styrgrupp bestående av två representanter för varje företag i projektet arbetade aktivt med att följa upp resultat och inriktning på insatser. Fortlöpande kontakter hölls med Arbetsförmedlingen, IF Metall och Teknikföretagen på lokal och regional nivå.

Branschens validerings- och certifieringsmodell definierar vilka kompetensområden som är kritiska för företagets konkurrenskraft på en branschövergripande nivå. Modellen har hög legitimitet bland branschens företag och uppfattas som relevant och pålitlig. Valideringsresultaten dokumenteras på ett sätt som ger ett detaljerat underlag för individens kompetensutveckling. I projektet organiserades en rad kompetensutvecklingsinsatser i varje företag för att möta de behov som blivit synliga vid valideringen i förstudien. När insatserna genomförts och individerna kände sig mogen genomfördes en omvalidering för att pröva om de uppnått tillräcklig kompetens för ett certifikat. Enligt projektledaren var det många medarbetare som stannade efter arbetstid för att studera och träna färdighet vid maskin för att klara certifikatet. Förutom att motivera till lärande fungerade branschens validering också som en ögonöppnare för ledningen på företagen.

Det var verkligen en chock för många i företagen när de insåg hur stort gapet var mellan vilken kompetens som behövdes och vad som fanns. En riktig AHA-upplevelse som satte fart på kompetensutvecklingen - Projektledare för förstudien

Under projektets gång drabbades de deltagande företagen hårt av finanskrisen. Antalet medarbetare som deltog i projektet minskade då från initialt 205 till knappt 150, men projektledaren anser ändå att styrgruppen och deltagarföretagen hade ett aktivt förhållningssätt och tolkar det som att projektet värderades högt. De två företag som intervjuats uppger också att de genom att ingå i styrgruppen fick möjlighet att diskutera kompetensfrågor på ett helt nytt sätt. Därmed var styrgruppen också ett forum för lärande i projektet.

Vi fick faktiskt svart på vitt att vi inte var riktigt så duktiga som vi trodde. Vi visste var hålen fanns och kunde avgränsa snacket på mötena kring det. Jag tror det var det som gjorde att det kändes konkret och fokuserat att vara med - Företagsrepresentant Validerad Kompetensutveckling

Däremot lyckades projektet inte med att öka kvinnors intresse för utbildning och arbete inom branschen för att på så sätt bredda rekryteringsbasen. Regionens grund- och gymnasieskolor erbjöds att delta i workshops och nätverk tillsammans med företagen samt benchmarking med skolor utanför regionen som lyckats väl i att attrahera flickor till

industri tekniska programmet. De valde dock att inte delta, och det finns ingen analys av orsakerna till att skolorna inte visade tillräckligt med intresse. Företagen deltog också med olika antal representanter i workshops och utbildning i jämställdhet och tillgänglighet men enligt projektledaren hade det krävts andra insatser under en längre tid för att nå verkliga resultat. I projektutvärderingen angav dock en majoritet av företagsrepresentanterna att man tack vare insatserna blivit mer motiverad att anstränga sig för att anställa kvinnor till befattningar som traditionellt är helt mansdominerade.

Huvudsakliga lärdomar

Fem huvudsakliga lärdomar kan dras från projektet:

1. Den helt avgörande framgångsfaktorn för projektet var tillgången till en bransch erkänd modell för validering och certifiering. Branschvalidering gjorde kompetensutvecklingen mer effektiv och träffsäker samt underlättade för arbetsgivaren att förstå vilka kompetenser som är kritiska för konkurrenskraft. Dessutom visade den hur man kan planera kompetensutveckling som är direkt kopplad till dessa kompetenser.

Innan gick vi mer på känn, eller vad som lät bra och skickade en del på kurser då och då. Nu är det skraddarsytt som gäller och det är inte så svårt att hålla koll på kompetensen för mig. Jag är ju ingen expert egentligen, men det här kan jag rådda - Företagsrepresentant
Validerad Kompetensutveckling

2. Interna projektansvariga i företagen bidrog till att processen för kompetensutveckling baserad på validering och certifiering snabbt förankrades och infördes under projektiden.
3. Kompetensutveckling som leder till ett erkännande i form av branschcertifikat motiverar medarbetarna att ta ett ökat eget ansvar för sin kompetensutveckling.
4. Utbildningsanordnare har goda förutsättningar att utforma utbildningar och kompetensutveckling som motsvarar arbetsgivarens förväntningar när de dels får tillgång till branschvalideringens kompetensbeskrivningar, dels kan utgå från individens valideringsresultat.

Jag vet att en del lärare tyckte det var utvecklande att få delta. De fick bra insyn i vad som verkligen behövs ute på golvet, det är inte så lätt att hänga med i skolan annars. På så sätt kompetensutvecklade ju projektet inte bara CNC-operatörerna - Projektmedarbetare i
Validerad Kompetensutveckling

5. Ökad jämställdhet inom industrins olika yrken kräver ett projekt med egen agenda och mycket engagemang från de deltagande företagen.

Det sitter djupt det här med att industrin är något mest för killar. Vi är ju mest män fortfarande, så det är ju inte så underligt att bilden hänger sig fast. Det är ju bara killar och gubbar dom ser när dom är på besök. Jag vet inte... alltså... vi får nog ta tag i det. Vi alltså, företagen, inte skolan - Företagsrepresentant
Validerad Kompetensutveckling

Kompetenslyft Industri

Program och period: ESF 2014–2020, Övre Norrland

Total projektbudget: 4 840 661 kr

Projektägare: IUC Norrbotten

Målgrupp: 20 SMF i Norrbotten med fokus på verkstad, trä och elektronik/IT.

Syfte med projektet

Kompetenslyft Industri (KompLyft) har som syfte att lyfta kompetensförsörjningsfrågan till en mer strategisk nivå i tillverkande små och medelstora industriföretag. Vidare syftar projektet till att utveckla metoder för strategisk kompetensförsörjning som kan appliceras på andra företag i andra branscher. Utgångspunkten för KompLyft är insikten att många små och medelstora industriföretag saknar strategier för att hantera kompetensförsörjningsfrågan, vilket skapar produktionsstörningar och hämmar den framtida utvecklingen i företagen. Vidare råder brist på såväl formella som informella utbildningar riktade till den moderna industrin som är anpassade vad gäller både tillgänglighet och innehåll. Ofta saknar företagen en dedikerad resurs för kompetensförsörjningsarbetet, vilket i regel leder till att området blir eftersatt.

Jag kände att det behövs utbildning till företagen men även att vi behöver arbeta med själva organisationen och hur de ser på kompetensförsörjning och kompetensutveckling på sikt. Då föddes tankarna till detta projekt. Har även gjort enkäter bland målgruppen som visade att det fanns ett behov och intresse. Vi ägs av företagen och där finns behovet tydligt -
Projektledare för KompLyft

På grund av dessa brister fastställde projektet att företagen behöver verktyg för ett mer långsiktigt och strategiskt arbete med kompetensförsörjning.

Genomförande och resultat

KompLyft bygger vidare på erfarenheter från tidigare projekt såsom ESF-projektet PLUSS som drevs 2011–2012 tillsammans med IUC Västerbotten. Andra exempel är kompetensutvecklingsinsatser som genomförts i branschriktade strukturfondsprojekt i form av exempelvis ESIS och TräIN under den föregående programperioden. Fokus för KompLyft är dock att i än större utsträckning skapa en långsiktighet och förändring i arbetssätt kring företagets kompetensförsörjning. Projektet vill kortfattat förenkla företagets arbetsprocesser, vilket ger bättre möjligheter att klara kompetensförsörjningen framåt.

En viktig skillnad mellan KompLyft och traditionella utbildningsorienterade projekt är att projektet har en nära koppling mellan kompetensförsörjning och affärsutveckling. Utgångspunkten för arbetet med detta tudelade men sammankopplade syfte är metoderna och verktygen Tillväxt i Befintligt Näringsliv (TBN) och Kompetensbehov i Befintligt Näringsliv (KBN). De är framtagna av IUC och kvalitetssäkrade enligt ISO 9001. Utgångspunkten för de båda metoderna är gemensam för IUC-bolagen i Sverige för att säkerställa att företagets egna tillväxtbehov styr de utvecklingsinsatser som genomförs. Det är certifierade IUC-representanter som kartlägger företagets specifika behov genom djupintervjuer med företagsledningen. Under samtalet görs en prioritering av företagets tre viktigaste insatsområden, och utifrån detta skapas en plan för kompetensförsörjning baserat på bland annat rekryterings- och utbildningsbehov.

Man tvingar företagen att lyfta blicken och inte bara titta på det operativa idag utan se vad som sker i horisonten. Det ser vi att företagen sällan gör - Projektledare för KompLyft

Resultat av samtalen samlas i en databas som möjliggör regionala beställningar till utbildningsleverantörer och det övriga företagsfrämjande systemet. Detta säkerställer i sin tur att utbildningarna skraddarsys för grupper av företagare med liknande behov samt stärker effektiviteten i genomförandet. Det praktiska genomförandet av KompLyft drog igång hösten 2016 som följd av behovsinventerande insatser enligt TBN och KBN ovan. Projektet träffar sedan de ca 20 företag som kommer att ingå i insatsen.

Nulägesanalysen tar en halv dag att genomföra. Företagen ombeds då lyfta blicken och fokusera på omvärldstrender och faktorer som kommer att påverka företaget på sikt, t.ex. framtida kvalitets- och miljökrav eller generationsväxling. Upplevelsen är att företagen sällan gör sådana övningar eftersom de har fokus på operativa frågor.

Då projektet är nystartat finns få konkreta resultat på företagsnivå att hänvisa till. Bilden är dock att metoden fungerar bra för att i ett första steg förmå företagen att uttrycka sig om behov som rör kompetensförsörjning. För att ge affärsrådgivning och utbildning arbetar upphandlade affärsrådgivningskonsulter i regel med företagen under längre perioder medan utbildningsleverantörer upphandlas per insats. Utbildningar, nätverksträffar och seminarier som kommer att genomföras inom projektet förväntas ha fokus på produktionseffektivisering, automation, digitalisering, kommunikation, ledarskap, rekrytering, organisationsutveckling och styrelsearbete samt jämställdhet och mångfald. Utbildningarna gynnar också nätverkande eftersom de genomförs för företag i samma bransch, och de kan leda till synergier.

Huvudsakliga lärdomar

Ett antal huvudsakliga lärdomar kan dras i dagsläget baserat på dels tidigare erfarenheter hos projektledning och dels projektets inledning.

För det första finns ett stort mervärde i att koppla samman utbildningsinsatser med företagets affärsutveckling för att säkerställa att nya kunskaper och färdigheter lever vidare i företagen. Ett sådant förhållningssätt säkrar företagets engagemang och inte minst relevansen i de insatser som genomförs. Att arbeta nära företagen anses ge betydligt bättre resultat på sikt än att genomföra utbildningar som inte är kopplade till verksamheten. Företagen bidrog med 5 000 kronor var i början av projektet samt står för 50 procent av utbildningskostnaderna, vilket även det säkerställer ett engagemang. Kostnaden är dock inte den stora utmaningen när det gäller att engagera företagen, utan svårigheten är att förmå företagsledningen att avsätta tid för ett strategiskt arbete.

För det andra utgår processen från etablerade och beprövade metoder genom de verktyg som IUC har utvecklat sedan tidigare. Vidare har projektägaren kunskap och erfarenhet av de branscher som stöttas inom ramen för projektet. Detta möjliggör anpassade insatser och en förståelse för branschens strukturella utmaningar. Företagen har enligt uppgift inga svårigheter att uttrycka sina kompetensbehov som uppstår på grund av nya inriktningar i företagets affärsutveckling.

För det tredje är det alltid en avvägning mellan att nå flera företag med en begränsad insats och att genomföra fördjupade insatser för ett mindre antal företag. En lärdom från tidigare projekt var att det sistnämnda är att föredra om man vill säkerställa hållbara resultat. Cirka 20–25 företag ansågs i detta sammanhang vara lämpligt, baserat på projektets budget.

För det fjärde genomförs kompetensbehovsinventeringen i KompLyft löpande och är därmed inte på förhand definierad i exempelvis en förstudie. En utmaning för ESF-finansierade projekt är att utforma en budget utifrån ett fördefinierat behov då det kan förändras och med fördel framkommer i dialog med företagen. En sådan dialog bidrar till att förankra vad utbildningarna ska leda till i företagets verksamhet.

Avslutningsvis är det viktigt att anpassa framtida insatser till de anställdas kompetensnivå. I dag involveras i första hand ledningen för företagen, men på sikt kan projektet stärkas av att även utgå ifrån vad de anställda kan i dag, baserat på en strukturerad bedömning och validering. På så sätt kan de utbildningsinsatser som genomförs bli mer träffsäkra.

Blekinge Utveckling i Samverkan

Program och period: ESF 2007–2013, Skåne-Blekinge

Total projektbudget: 7 907 312 kr

Projektägare: Länsbygderådet i Blekinge

Målgrupp: Små företag på landsbygden oberoende av bransch

Projektets syfte

Projekt Blekinge utveckling i samverkan (Blutsam) vände sig till företag med färre än 10 anställda som fanns utanför länets centralorter. Blutsam genomfördes februari 2011–juni 2013 och föregicks av en förstudie som ESF finansierade.

Blutsam såg att det fanns stor potential för tillväxt hos små företag på landsbygden i Blekinge. I projektets förstudie framgick det att det år 2008 fanns ca 14 500 företag i Blekinge, varav 97 procent bestod av färre än 10 personer. Småföretagarens vardag beskrivs i projektets ansökan som komplex med krav på kompetens inom många olika områden. Många småföretagare har kompetens inom sitt huvudsakliga verksamhetsområde men det finns ofta mer att önska inom kringliggande områden. Det är heller inte så många som har utarbetade kontakter med andra företag och nätverk. Projektet menade att de flesta små företag saknar metoder för att kontinuerligt och systematiskt säkerställa den strategiskt viktiga kompetensutvecklingen. Projektet ansåg vidare att många av dessa små företag hade både ett uttalat behov av och en vilja att samarbeta för att höja kompetensnivån. I förstudien konstateras även att det fanns ett stort och eftersatt behov av kompetensutveckling i den grupp av företag som projektet vänder sig till. Projektets mål var att bidra till tillväxt i Blekingen genom att stödja dessa företag med rätt kompetensutveckling och fungera som kontaktyta mot myndigheter och andra företag. Det var också viktigt att samtidigt öka de deltagande företagens kunskap om tillgänglighet och jämställdhet samt att stärka deras samarbete med varandra.

Genomförande och resultat

Projektet ägdes av Länsbygderådet i Blekinge som också drev det med stöd av extern finansiering från svenska ESF-rådet. Projektägaren i form av ordförande i Länsbygderådet arbetade också operativt i projektet. Projektets styrgrupp bestod av representanter för Länsbygderådet i Blekinge, Länsstyrelsen i Blekinge län, Region Blekinge, Hela Sverige ska leva och ESF-rådet.

Under perioden februari–september 2009 genomfördes en förstudie för att kartlägga behovet av kompetensutveckling i små företag på Blekinges landsbygd. Ett tidsglapp uppstod mellan förstudien och projektstarten, och därför ansåg projektledningen att man i början av projektet på nytt behövde informera företagen om projektet samt inventera deras kompetensutvecklingsbehov. En av de metoder som initialt användes för detta syfte var att ordna ett antal informationsträffar. Första halvåret genomfördes tre träffar men ytterligare två fick ställas in på grund av för få deltagare. Projektet omprövade då detta tillvägagångssätt för att nå ut med informationen och koncentrerade sig i stället på att besöka företagen på plats. Med hjälp av ett omfattande lokalt kontaktnät och god lokalkännedom lyckades Blutsam komma i kontakt med många företag på landsbygden som inte normalt tar del av denna typ av insats. Under projektets gång deltog 108 av länets småföretag i Blutsams aktiviteter och projektet genomförde sammanlagt 13 478 timmar av olika kompetenshöjande insatser. Aktiviteterna utgick från de behov av kompetensutveckling som företagen själva identifierat. Till största del handlade det om

kortare kurser men även längre utbildningsprogram, utbildningsresor till exempelvis England för trädgårdsföretagare, nätverksmöten för företag och webbutbildningar. Samtliga utbildningsaktiviteter upphandlades av externa leverantörer.

Projektets styrgrupp avspeglar väl de aktörer som var aktiva i projektet. I intervjuer med projektorganisationen lyfts främst ESF-rådets representant i Blekinge fram som en starkt bidragande person. Projektet har också varit i kontakt med länets samtliga kommuner som dock inte deltog aktivt. Projektet försökte arbeta med horisontella kriterier i sitt genomförande, främst med fokus på jämställdhet och tillgänglighet. Det handlade då främst om att diskutera frågorna med de företag som deltog och informera om vikten av att dessa perspektiv hålls levande.

Till projektet fanns även en följeforskare knuten. Uppföljningen skedde genom en webbaserad enkätundersökning och kompletterande djupintervjuer. Någon utvärdering som visar effekter på längre sikt har inte genomförts. Utvärderingen visar dock att de deltagande företagen var mycket nöjda med insatserna, och samma bild förmedlas i de intervjuer som Sweco genomfört med ett antal av företagen. Det som framför allt lyfts fram är att utbildningen utgick från företagets egna identifierade behov och att det fanns en stor flexibilitet i genomförandet av kurser. En företagare beskriver det så här: De förstod våra behov och de litade på att vi kunde våra egna behov. Andra positiva faktorer var projektorganisationens tillgång till lokala nätverk och förmågan att leverera det som utlovats. Några av utbildningarna har också varit en förutsättning för att vissa företag ska kunna överleva, främst olika typer av utbildningar som leder till certifiering, enligt ett företag som Sweco pratat med.

Huvudsakliga lärdomar

Viktiga framgångsfaktorer var bland annat den metod för behovsinventeringen som användes. Metoden utgick från företagets nuvarande verksamhet och önskemål om framtiden för att sedan övergå i att beskriva vilka aktiviteter som krävs för att lyckas. Utifrån detta bröts sedan behoven ned för att passa de enskilda personerna i företagen. Analysen tog sin utgångspunkt i de kompetensområden som behöver stärkas, inte i diskussioner om olika förutbestämda kurser eller kurspaket. Tanken var att gemensamt försöka hitta lämpliga aktiviteter för att täcka behoven av kompetensutveckling, kurser, studiebesök eller annat som direkt rörde företagets verkliga behov. Stora delar av projektets verksamhet byggde på flexibla lärformer där exempelvis kurser genomfördes på plats hos företagen och i vissa fall i digital form.

Länsbygderådet i Blekinge är en länsöverskridande ideell organisation och i varje kommun finns kommunbygderåd som i sin tur har lokala utvecklingsgrupper som medlemmar. Denna etablerade struktur användes framgångsrikt i Blutsam för att sprida information om projektet och komma i kontakt med de företag som fanns på landsbygden.

En helt efterfrågestyrd verksamhet utan några egentliga begränsningar kan dock i vissa fall leda till att resurser inte nyttjas på mest effektiva sätt. I intervjuer med projektledning framkommer att deltagarna efterfrågade många olika aktiviteter och att man med facit i hand borde ha "gallrat" mer i vad som genomfördes. Mer fokus kunde också ha legat på att stärka företagets interna strategiska kompetensförsörjningsprocesser.

Blutsam jobbade aktivt och varierat med sina kommunikationsinsatser. Bland annat producerades ett antal filmer, olika typer av tryckt material och en hemsida, och flera konferenser genomfördes. I dagsläget håller Länsbygderådet i Blekinge på att starta ett nytt projekt som ska ta vid de lärdomar som Blutsam lämnade efter sig. Det har också startats en ekonomisk förening som ska vara ett mer permanent stöd för småföretagare på landsbygden när de t.ex. har kontakt med myndigheter eller ska söka ekonomiskt stöd.

FöretagsLyftet Väst

Program och period: ESF 2014–2020, Västsverige

Total projektbudget: 28 446 661 kronor

Projektägare: Göteborgs Tekniska College

Målgrupp: Små och medelstora företag inom tillverkningsindustrin

Projektets syfte

FöretagsLyftet i Väst vänder sig till små och medelstora företag inom tillverkningsindustrin. Projektet verkar i Västra Götaland och Halland och är ett samarbete mellan Göteborgs Tekniska College (GTC) och IUC Halland (Industriellt Utvecklingscentrum). Projektet bygger på erfarenheterna från de tidigare ESF-projekten Industrikompetens i Väst, IKIV och MedVind som Göteborgs Tekniska College var projektägare till.

FöretagsLyftet i Väst menar att verkligheten för små och medelstora företag i Västra Götaland och Halland, precis som i resten av Sverige, präglas av utmaningar i form av bland annat stor konjunkturkänslighet och global konkurrensutsättning. Parallellt pågår en teknikutveckling som i många fall kräver nya kompetenser. I projektets ESF-ansökan hänvisar man till kunskap från tidigare projekt och menar att det finns brister i företagets systematiska arbetssätt inom exempelvis kartläggning av kompetensbehov och jämställdhetsstrategier vid rekrytering samt brister i ledarskapet. FöretagsLyftet i Väst anser att detta det kan vara en orsak till att företag inte alltid uppnår sina mål och stärker sin position på marknaden. Projektet vill därför fungera som en intermediär som verkar för att regionens företag inom tillverkning ska stå rätt rustade med kompetenta medarbetare och kunna konkurrera på en global marknad. FöretagsLyftet i Väst syftar till att stärka kompetensen hos tillverkande företag och deras personal i Västsverige.

En annan tydlig lärdom från tidigare projekt är att företag har svårare och svårare att lösgöra medarbetare för kompetensutveckling. Därför krävs kursupplägg som är effektiva men inte begränsade i tid och fysisk plats. Det är inte heller så att företagen alltid är helt medvetna om vilka behov de egentligen har. Inom ramen för projektet finns därför också möjligheten att få stöd i arbetet med att undersöka de enskilda företagens kompetensbehov.

Genomförande och resultat

Projektet leds av en projektledare som till sin hjälp har en operativ projektgrupp, en strategisk projektgrupp, en styrgrupp och en referensgrupp. GTC är projektägare och organiserar och driver projektet medan IUC Halland ansvarar för genomförandet i Halland. I FöretagsLyftet i Väst samverkar många aktörer. Tanken är att bland annat små och medelstora företag, arbetsmarknadens parter, regionförbunden i Västra Götaland och Halland, Arbetsförmedlingen och Business Region Göteborg (BRG) ska ha framträdande roller i projektet.

Projektets genomförande är uppdelat i ett antal övergripande processer: strategisk kompetensförsörjning, effektiva lärformer, jämställdhet och kurser/utbildningsinsatser. Föresatsen är att hjälpa de deltagande företagen med deras strategiska kompetensförsörjningsarbete – främst med olika verktyg för att kartlägga vilken kompetens företagets personal har i dag och vilken kompetens de behöver i framtiden.

Ett viktigt mål är att erbjuda det projektet kallar för effektiva lärformer som ett svar på de eventuella kompetensbrister som uppdragas. Med hjälp av t.ex. distansutbildningar, IT-

verktyg och validering erbjuds kompetensutveckling som är effektiv men inte begränsad i tid eller fysisk plats. Projektet menar att effektiva metoder är de metoder som passar det specifika företaget och det företagens personal. Man vill erbjuda effektivitet i plats, tid, metod och nivå samtidigt som deltagarföretagen får en bestående positiv effekt. Vilka typer av aktiviteter som ska genomföras styrs av de medverkande företagens utvecklings- och kompetensbehov. FöretagsLyftet i Väst upphandlar utbildningar i konkurrens och utifrån tydliga kravspecifikationer.

Projektet har också ett tydligt jämställdhetsfokus i sitt genomförande. Deltagande företag får stöd i att arbeta strategiskt med sitt jämställdhetsarbete och att till exempel skriva en aktuell jämställdhetsplan. En konsult som arbetar på uppdrag av projektet hade när fallstudien gjordes mött ungefär 40 av projektets 60 företag och startat processer med 5–6 företag.

Till projektet finns en följeforskare kopplad men eftersom det är nystartat finns ännu inga tydliga resultat. Projektets intryck är dock att målgruppen har en mycket positiv syn på deras insatser. Det finns ett stort intresse för projektarbetet och utvärderingen av det föregående projektet visade goda omdömen. Den tidigare utvärderingen konstaterade bland annat att deltagarna var mycket nöjda med projektet och att det fanns flera exempel på hur projektet fört in nya arbetssätt och stärkt organisationernas effektivitet och kvalitetsarbete. De företag Sweco intervjuat är också mycket positiva till FöretagsLyftet i Väst och dess genomförande. Det som framför allt lyfts fram är att utbildningarna som genomförs är anpassade efter företagens behov. Ett företag som Sweco intervjuat sa dessutom så här: Utbudet har varit fantastiskt. Att vi kan önska utbildningar är verkligen bra. Vidare upplever deltagarna att det finns ett genuint intresse från projektets sida och det uppskattas att de tar sig tid att besöka de deltagande företagen: De är här och hälsar på och de ser till att förstå vad vi håller på med.

Huvudsakliga lärdomar

FöretagsLyftet i Väst är fortfarande ett relativt nystartat projekt men det bygger på omfattande erfarenheter och kunskaper om hur denna typ av verksamhet kan bedrivas. De nyckelpersoner i projektet som Sweco intervjuat lyfter fram projektets strukturerade arbetssätt samt projektetgruppens stora kunskap om små och medelstora företags förutsättningar. En annan framgångsfaktor är att projektet konsekvent försöker tillämpa det som de kallar effektiva lärformer. Projektet har dessutom ett uttalat fokus på att stärka de deltagande företagens strategiska kompetensförsörjningsprocesser och deras jämställdhetstänk. Projektet upplevs också som pålitligt; de levererar det som är utlovat. Kursutbudet är dessutom överskådligt och enkelt att ta del av, och man kan föreslå egna kurser på projektets hemsida. Mycket kraft har lagts ner på att skapa ett system som har hög driftsäkerhet och är lättanvänt för de deltagande företagen.

Projekt Medvind (föregångaren till FöretagsLyftet i Väst) hade ett omfattande erfarenhetsutbyte med andra liknande projekt. Det efterfrågas även i detta projekt men man har inte nått hela vägen fram med detta. Här finns alltså viss utvecklingspotential. Projektet har dock långtgående planer på att försöka initiera ett samarbete med liknande projekt i framtiden.

Affärskraft Värmland

Program och period: ESF 2007–2013 och 2014–2020, Norra Mellansverige

Total projektbudget: 16 255 269 kr respektive 20 013 897 kronor

Projektägare: Handelskammaren Värmland Service AB

Målgrupp: Solo- och mikroföretag

Projektets syfte

Affärskraft Värmland är ett projekt som riktar sig till solo- och mikroföretag i Värmland. Projektet startades under förra programperioden och drivs nu vidare i projekt Affärskraft Värmland 2.0.

Projektägaren genomförde 2009 en undersökning där det framkom att små företag i Värmland var i stort behov av stödjande insatser för att utvecklas. Flera småföretagare hade ingen tydlig affärsplan och inget strategiskt utvecklingstänk. Samtidigt hade man sett att det är just i dessa företag som mycket av potentialen för tillväxt återfanns. Projektledaren menar att många av småföretagen är bra på sin kärnkompetens, men de affärsmässiga bitarna har de mindre kompetens kring. De har dessutom brist på tid och pengar.

Genomförande och resultat

Utlysningen från ESF om att driva kompetensförsörjningsprojekt riktat mot solo- och mikroföretag kom precis efter att Handelskammaren genomfört en undersökning som visade att målgruppen i Värmland har ett stort behov av kompetensutvecklingsinsatser. Projektledaren berättar att projektet startades fort för att man skulle kunna ta del av utlysningen men att det var ett lätttriggat projekt då intresset var så stort och tydligt kopplat till ett behov. Samtliga kommuner i Värmland och flera näringslivsorganisationer gick med. När ett företag påbörjar sitt deltagande i Affärskraft Värmland genomgår det en halvdags företagsanalys. Analyserna utförs samlat med ett tiotal företagsledare tillsammans i en branschöverskridande sammansättning. Analysen fokuserar på vad deltagarna vill ha ut av kompetensförsörjningssatsningen samt var företagen ser sig själva om 3-4 år. Efter analysen får företagen med sig en kurskatalog hem och bestämmer själva vilken typ av utbildning som behövs hos ledning och anställda samt vem i personalen som ska delta. Tidigt lade man till en tjänst med benämningen Hemma hos vilken erbjud företag hjälp med att välja och planera utbildningsdeltagande då det visade sig att många företag inte tog del av utbildningsutbudet. Efterfrågan på denna tjänst visade sig dock vara begränsad.

Affärskraft Värmland uppger att den största utmaningen för deltagarföretagen var att hitta tid till att delta. Projektet riggades därför om och en rekryterare anställdes med uppgift att besöka företag och visa nyttan med att delta: "Intresse räckte inte. Det var väldigt svårt att få företag att hoppa på projektet och faktiskt ta steget i vardagen". Projektet ser det som en av sina framgångsfaktorer att man i dialogen med företag under projektets gång var noga med att visa engagemang och vara tillgängliga. På det sättet kunde man efterhand möta utmaningen att få företagen att stanna kvar i projekten, boka in utbildningar och sedan genomföra dessa.

Vid projektstart hade man kontakt med Företagsakademin, som tidigare drivit ett liknande projekt med solo- och mikroföretag i Stockholmsregionen. Projektledaren berättar att man framför allt pratade om hur man skapar flöden av företag i ett sådant här projekt samt vilka teman på utbildningar som Företagsakademin såg som viktiga.

Samtliga projektmedarbetare har utbildats i jämställdhet, mångfald och tillgänglighet för att integrera jämställdhetstänket i utbildningarna. Ambitionen har varit att ha en hög andel deltagande företag med vd eller ägare med utländsk bakgrund och/eller kvinnliga vd eller ägare. Vid ett tillfälle arrangerade man ett samtalsforum för jämställdhetsfrågor som uppkommit i arbetsprocessen och följde upp hur jämställda utbildningarna upplevdes

av företagarna. Genom projektets konferenser har man också kunnat sätta press på hotell i Karlstad att förbättra sin tillgänglighet.

Affärskraft Värmland utvärderades av SERUS, vilka intervjuade projektmedarbetare och deltagande företag samt skickade ut en enkät till samtliga deltagarföretag. Projektutvärderingen visade att nästan samtliga företag upplevde deltagandet som värdefullt. Denna bild stämmer överens med de tre företag som Sweco talat med i samband med denna fallstudie. Två av företagen uppger att de tidigare inte direkt jobbat strategiskt med kompensförsörjning, mer än att medarbetare fick branschspecifika utbildningar när det fanns behov, t.ex. kunskap om redskap i verksamheten eller nya varor i branschen. Samtliga företag ser ett värde i att man genom projektet fick möjlighet att gå sälj- och ledarskapsutbildningar – och att flera anställda kunde gå samma utbildning. Ett av företagen ansåg dock att ansatsen var för bred och otillräckligt branschpassad medan andra företag såg det som positivt att man mötte andra branscher i en gemensam arena. Inget av företagen kan dock sägas arbeta strategiskt med kompetensförsörjning i dag så det är oklart hur omfattande och hållbara effekterna är.

Huvudsakliga lärdomar

Projektgruppen lyfter själva fram att det företagsnära arbetssättet var projektets största framgång. Genom en ständig och tät dialog med målgruppen och deltagarföretagen kunde man anpassa projektet under tiden för att bättre möta deras behov och engagera företagen.

I slutrapporten från förra programperioden nämner man att projektmetoden var något framtung. Det fanns inget strategiskt tänk för hur kunskapen från utbildningarna ska delas internt och hur kunskapen ska omsättas i praktiken. Genom deltagarenkäten såg man att 96 procent av deltagarna upplevde personlig nytta med att delta i projektet, men få kunde koppla detta till konkreta resultat. I Affärskraft 2.0 vill man därför förbättra just implementeringsfasen, och man har t.ex. precis påbörjat uppföljningsträffar med deltagande företag efter utbildningarna. Projektledaren uppger att intresset för detta hittills har varit stort.

Alla som vi talat med under denna fallstudie tycker att projektet mött de behov som finns i regionen i fråga om kompetensförsörjning för solo- och mikroföretag. Projektets involvering i arbetet med de regionala kompetensplattformarna har lett till att metoder från uppdraget används som underlag vid uppbyggandet av Servicecollege Värmland.

Dalalyft

Program och period: ESF 2007–2013, Norra Mellansverige

Total projektbudget: 14 334 182 kronor

Projektägare: Västerbergslagens Utbildningscentrum, planerad projektägare för Dalalyft 2.0 var Stiftelsen Teknikdalen

Målgrupp: Solo- och mikroföretag oaktat bransch

Projektets syfte

Dalalyft var ett kompetensförsörjningsprojekt som genomfördes i Dalarnas län. Projektet riktades till solo- och mikroföretag inom olika branscher i samtliga av regionens kommuner. Planerad projekttid var februari 2010–januari 2013, vilket under projektets gång blev förlängt till december 2013. Inför programperioden 2014–2020 lämnades en projektansökan för Dalalyft 2.0 in med projektägare Stiftelsen Teknikdalen. Det projektet

fick dock avslag och Dalalyfts verksamhet är nu nedlagd även om Dalamodellen, en metod för kompetensförsörjningsinsatser i små företag, lever kvar.

I Dalarna har utbildningsnivån länge legat under riksgenomsnittet och i slutet av 1990-talet började man inom vuxenutbildningen göra analyser av utbildningsnivån specifikt hos gruppen företagare. Analysen förstärkte bilden av att det fanns stora kompetensluckor inom områden såsom affärsutveckling och digitalisering. Behovet var särskilt stort i gruppen solo- och mikroföretagare, som till antalet dominerar företagsscenen i Dalarna. Framför allt identifierades en utmaning i att hitta en kompetensutvecklingsform som passade småföretags förutsättningar, eftersom gruppen inte nåddes genom de befintliga modellerna för kompetensförsörjning, bland annat inom ramen för det formella utbildningssystemet.

Syftet med Dalalyft var att förändra solo- och mikroföretags attityder till återkommande kompetensutveckling och livslångt lärande genom att göra dem nyfikna och intresserade av att lära. För att detta skulle lyckas ville man utarbeta en modell som var anpassad specifikt till företagets möjligheter att ta in ny kunskap samt komma bort från isolerade insatser och etablera en systematik för företagets kompetensförsörjningsplaner.

Genomförande och resultat

Projektet påbörjades våren 2010 med en uppbyggnadsfas då konsultstöd för utbildningsinsatserna och följeforskare upphandlades. Från hösten 2010 fokuserade man på marknadsföring riktad mot målgrupp, och våren 2011–hösten 2014 pågick utbildningsinsatser.

Dalamodellen utvecklades genom projektet och bygger på riktade kurser utifrån företagets behov som levereras på deras villkor. Projektledaren säger så här:

Det finns många företagare som inte är intresserade av skola och lärande. Precis som jag själv är deras bakgrund industriskolan där uthållighet, plikttrohet och anständighet premieras. På den nya marknaden och i den nya skolan är den viktigaste egenskapen nyfikenhet. Både genom att själv vilja lära sig och att vilja lära andra.

När företagen påbörjade sin kontakt med projektet gjordes en kompetenskartläggning utifrån vision, mål, omvärld och nuläge, ett tydliggörande av affärsidén samt en SWOT-analys. Det första steget gjordes av företagen själva via en dataportal, med Dalalyfts hjälp. Sedan erbjöd Dalalyft riktade kurser beroende på vilken kompetens de anställda ansågs behöva, och de genomfördes av upphandlade konsulter.

Dalalyft använde den etablerade metoden Next Generation Learning (NGL) i flera av kurserna. Metoden går ut på att stötta företagen att snabbare tillgodose sina kompetensförsörjningsbehov genom nya arbetssätt. För de deltagande företagen handlade det framför allt om att använda ny teknik för att bättre möta sina kunders behov. De började exempelvis arbeta med omvärldsbevakning via sociala medier, utnyttja molntjänster och delta på möten online via Google Hangouts.

Jämställdhet och tillgänglighet var genomgående teman i hela projektet, och projektgruppen innehöll två personer med bred kunskap och särskilt ansvar för frågorna. Jämställdhet implementerades i två led. För det första följde Dalalyft kontinuerligt upp projektets resursfördelning och strävade efter att resurserna ska fördelas lika mellan manliga och kvinnliga företagare. För det andra var jämställdhetsperspektivet del av den första utbildningen som företagen gick. Man hade även ambitionen att erbjuda alla företag jämställdhetsutbildningar som var speciellt riktade till deras verksamhet, men detta realiserades tyvärr inte.

Samtalen med deltagande företag för denna fallstudie visar att just den strategiska och långsiktiga aspekten av insatserna var en utmaning, men att projektet gjorde och har gjort stor nytta för företagen och individernas självbild. En företagare säger så här om sitt deltagande: *När man får bekräftat att det man redan gör är bra innebär det en större trygghet i affärsprocessen. Vi såg tydliga resultat av vårt deltagande i ökad självkänsla.*

De tillfrågade företagen uppgav också att det gav ett stort mervärde för små företag att få ta del av utbildningar som man annars inte haft möjlighet att köpa in till marknadspris. Exempelvis innebär det att de hade möjlighet att erbjuda hela personalstyrkan samma utbildning:

Den låga kostnaden gjorde att vi t.ex. kunde skicka hela företaget, inklusive lager och teknik, på en säljutbildning. Det var värdefullt och innebar att de fick en större insikt i verksamheten och kan förstå diskussioner om balans och nyckeltal.

Huvudsakliga lärdomar

Framför allt två faktorer lyfts fram i den löpande utvärderingen som orsaker till projektets framgång:

- i) Arbets sättet styrdes av efterfrågan, med förståelse för hur företagen bäst tar till sig ny kunskap, och man hade ett väl anpassat kursutbud.
- ii) Det låga priset gjorde att man nådde en målgrupp som annars inte har ekonomiska medel att köpa dessa insatser.

Inför programperioden 2014–2020 ville projektgruppen fortsätta med ett Dalalyft 2.0 men den tidigare projektägaren VBU ville inte fortsätta driva projektet då man ansåg att solo- och mikroföretag inte var verksamhetens främsta målgrupp. En ny projektägare identifierades i Stiftelsen Teknikdalen. Teknikdalen hade tidigare kommit i kontakt med projektet då verksamheterna hade närliggande kontor och Dalalyft hade kompetensutvecklat ett antal företag som Teknikdalen arbetar med. Teknikdalen har även en mycket positiv syn på Dalalyfts verksamhet och var också intresserade av deras breda kontaktyta med solo- och mikroföretagare. Dalalyft 2.0 fick dock avslag på sin ansökan

I vanlig ordning startas många projekt upp och gör ett bra jobb, sen tar pengarna slut och allt försvinner upp i luften. Man borde ha mer kontinuitet i det man gör och redan från början bestämma hur projektet ska leva vidare.

Tillväxtverket

Swedish Agency for Economic
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00
tillvaxtverket.se

Tillväxtverket stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft

Vi skapar bättre förutsättningar för företagande och bidrar till attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas. Våra verktyg är kunskap, nätverk och finansiering: Kunskap om företag och regioner. Nätverk för effektiv samverkan. Och finansiering som stärker näringslivet. Tillväxtverket är en myndighet under Näringsdepartementet med 400 anställda och med kontor på nio orter.

