



# Lärandemodeller i Gnosjöregionen

## Utvärderingsrapport

Karin Kilhammar  
Högskolan för lärande och kommunikation,  
Jönköping  
Juni 2017



## Innehåll

Sammanfattning .....	5
Inledning .....	7
Projektets bakgrund och syfte .....	7
Projektets organisation, bemanning och genomförande .....	8
Kompetensmodellen .....	8
Metod för utvärderingen .....	11
Medarbetares och ledares upplevelse av kompetensmodellen .....	12
Medarbetarnas perspektiv .....	12
Ledarnas perspektiv .....	13
Sammanfattande slutsatser av och reflektioner kring resultaten .....	14
Stygruppsmedlemmars och projektledares perspektiv på projektet .....	15
Utveckling av modellen under projektets gång .....	17
Spridningsaktiviteter .....	19
Analys och slutsatser .....	19
Avslutande reflektioner och måluppfyllelse .....	21
Referenser .....	22



## Sammanfattning

Kompetensförsörjning och kompetensutveckling är nyckelfaktorer för företagens konkurrenskraft och tillväxt. De villkor som framförallt småföretag verkar under, gör att satsningar på kompetensutveckling ofta blir lågprioriterat. Projektet "Lärandemodeller i Gnosjöregionen" hade till syfte att stärka regionens konkurrenskraft genom att stödja kompetensförsörjningen för små och medelstora företag i regionen. Målet för den analysfas som den här utvärderingsrapporten omfattar var att kartlägga och ta fram tydliga, systematiska och välförankrade arbetsmodeller för att stärka individens möjligheter till livslångt lärande" (projektansökan, s 8). Arbetsmodellerna innefattade kartläggning och analys av företagens kompetens och kompetensbehov, samt matchning mellan företagens behov och utbildningsanordnarens utbud. Vidare förväntades att arbetet med projektet skulle stärka kontakterna mellan enskilda företag, företagsorganisationer och utbildningsanordnare.

Inom ramen för projektet utformades en kompetensmodell för kartläggning och analys av kompetens och kompetensbehov vid företag, där branschorganisationernas valideringsinstrument användes som bas. Modellen testades vid ett mindre företag inom skärteknik och en koncern med tre ingående företag inom gjuteribranschen. En skiss på en utbildningsportal för att underlätta matchning mellan företagens behov och utbildningsutbudet togs också fram.

Projektet utvärderades genom intervjuer med medarbetare och ledning vid de två företag där modellen testades, samt genom intervjuer med styrgruppsmedlemmar och projektledning. Arbetet i projektet följdes kontinuerligt där utvärderaren tog del av dokumentation, hade kontinuerliga samtal med projektledning, deltog vid styrgruppsmöten samt vid genomförande av tester och återkoppling vid de aktuella företagen.

Resultatet visar att ledare och medarbetare vid de företag där modellen testades upplevde att modellen var relevant för ändamålet och att testerna gav en bild av vilket behov av kompetensutveckling som fanns vid företaget. Det mest framträdande problemområdet som identifierades var att testerna inte gav rättvisa för de personer som har läs- och skrivsvårigheter samt bristande kunskaper i svenska språket. Där kan det krävas en utveckling av modellerna och även valideringstesterna för de ska ge rättvisande bild av anställdas kompetens. Kompetensmodellen uppfattades som användbar för företagen, samtidigt som det uttrycktes att det finns ett fortsatt behov av externt stöd för att genomföra kartläggning och analys.

Kompetensmodellen har utvecklats under projektets gång och är fortfarande under utveckling. Inför den planerade ansökan för genomförandeprojekt, tydliggjordes processerna och ett arbete med dokumentation av processerna påbörjades. Detta för att tydliggöra för företagen vad modellen handlar om, så att de lättare kan ta ställning till om de vill delta i projektet och använda modellen.

I utvärderingsrapporten analyseras resultaten och rekommendationer ges för vad som bör läggas vikt vid i ett eventuellt genomförandeprojekt. Det huvudsakliga målet för projektets analysfas bedöms ha uppnåtts i och med att en fungerande kompetensmodell utformats och testats. Däremot har arbetet med matchningsverktygen mellan företagens behov och utbildningsutbudet i regionen inte kommit lika långt. Kontakterna mellan enskilda företag, företagsorganisationer och utbildningsanordnare i regionen har inte heller stärkts i den utsträckning som önskats. Ett gediget grundarbete har dock genomförts vilket resulterat i ett värdefullt lärande för ingående parter, vilket ger en god grund för ett genomförandeprojekt.



## Inledning

Utvecklingen inom industrin går snabbt. För att hänga med i utvecklingen och den förändringstakt som råder idag gäller det att utveckla kompetens i företagen i takt med den. Kompetensförsörjningen, både avseende att rekrytera personal med rätt kompetens och att utveckla den befintliga personalens kompetens, blir då en nyckelfaktor för företagen. Kompetensutveckling ses som en nödvändighet för företagets innovationsförmåga, produktionsutveckling och konkurrenskraft (Ellström, 2010). Det handlar dels om att ur ett tekniskt-rationellt perspektiv effektivisera produktionen och öka kvaliteten i arbetet, men också att attrahera individer att vilja utbilda sig och arbeta inom industrin. Småföretag satsar generellt sett mindre resurser på kompetensutveckling än större företag enligt statistiken, åtminstone när det gäller formell utbildning. Däremot finns indikationer på att det i viss mån kompenseras med informellt lärande i företagen. Mindre företag har inte samma möjligheter att ha särskilda personalresurser för att ansvara för och organisera kompetensutveckling. Även tidsutrymmet kan vara ett problem, där ett starkt fokus på produktionen kan göra att långsiktiga utvecklingsfrågor läggs åt sidan (Kock, 2010). Detta sammantaget medför att småföretag kan vara i behov av något slags stöd för att kartlägga och analysera kompetensbehoven och få vägledning i att hitta rätt kompetensutvecklingsinsatser. I det ingår också att anpassa utbudet av externa kompetensutvecklingsinsatser såsom olika former av utbildningar, så att det blir möjligt för företagen att åtgärda de behov som tydliggörs genom kartläggning och analys. Vidare har den lärandekultur som råder i företagen också betydelse för att utbildningsinsatser kommer till stånd och för hur effekterna blir, vilket gör det angeläget att en stödjande lärande kultur kan utvecklas i företagen (Kock m fl, 2010). Projektet "Lärandemodeller i Gnosjöregionen" som den här utvärderingsrapporten fokuserar, är ett led i att stöd i de här frågorna som småföretagen kan behöva ges, vilket också förväntas leda till att konkurrenskraften hos företagen i regionen stärks.

## Projektets bakgrund och syfte

Projektet "Lärandemodeller i Gnosjöregionen" syftar till att stärka regionens konkurrenskraft genom att stödja kompetensförsörjningen för små och medelstora företag i regionen. Regionen innefattar kommunerna Gnosjö, Gislaved, Värnamo och Vaggeryd. Projektägare är Business Gnosjöregionen AB (BGR), som är en utvecklingsplattform för ett långsiktigt och hållbart näringsliv i området. BGR startades 2015 av de nämnda kommunerna samt näringslivsbolagen inom regionen.

Medel för att uppfylla projektets syfte var att "kartlägga och ta fram tydliga, systematiska och väl-förankrade arbetsmodeller för att stärka individens möjligheter till livslångt lärande" (projektansökan, s 8). Inom ramen för arbetsmodellen ingick framtagandet av en modell för kartläggning och analys av företagets befintliga kompetens. Vidare innefattades att en matchning mellan företagets behov av kompetensförsörjning och kompetensutveckling och utbildningsaktörers utbud. Arbetet med projektet förväntades också stärka kontakterna mellan enskilda företag, företagsorganisationer och utbildningsaktörer inom regionen.

Vidare ville man på sikt förändra inställning och attityder hos företagen när det gäller kompetensutveckling och skapa en ökad medvetenhet om vilka behov de har av kompetensutveckling. Liksom alla projekt som stöds av Europeiska Socialfonden ska de horisontella principerna beaktas, det vill säga hur jämställdhet, tillgänglighet och icke diskriminering kan stärkas genom projektets genomförande.

Projektets analysfas, vilken utvärderingsuppdraget omfattar, genomfördes under perioden 2016-02-01 fram till 2017-03-17. En ansökan om genomförandedelen av projektet planeras att skickas in vid ESF:s utlysning.

Fokus under analysfasen har varit att ta fram en modell för kompetenskartläggning och analys som testades vid ett mindre antal pilotföretag, för att se hur den fungerar och erhålla underlag för förfining och ytterligare utveckling av modellen. Vidare har början på ett arbete vidtagits för att strukturera upp och fundera kring ett system som underlättar matchning mellan företagens kompetensbehov och utbildningsaktörernas utbud. De horisontella principerna och hur företagen arbetar med dem har kartlagts och problematik kring dem har uppmärksammats i genomförandet av analysfasen.

## **Projektets organisation, bemanning och genomförande**

Två projektledare med en tjänstgöringsgrad på vardera 50 procent av heltid anställdes. Huvudprojektledaren har lång erfarenhet som VD inom industrin och biträdande projektledare är samhällsvetare och har också bedrivit forskning kring småföretag. På grund av huvudhandledarens sjukskrivning i slutet av perioden, anställdes ytterligare en resurs till projektledningen med kompetens och erfarenhet inom HR-området, för att bistå i slutförandet av projektet. Kombinationen av kompetenser hos projektledarna uppfattar jag som lyckosam, där de på ett bra sätt kompletterat varandras kompetenser.

En styrgrupp formades med representanter från kommunerna, näringslivsorganisationer, utbildningsanordnare och arbetsförmedling. Representationen av enskilda företag utgjordes av en person ansvarig vid ett av företagen där också modellen testades. Ordförande för styrgruppen var VD för Värnamo näringsliv.

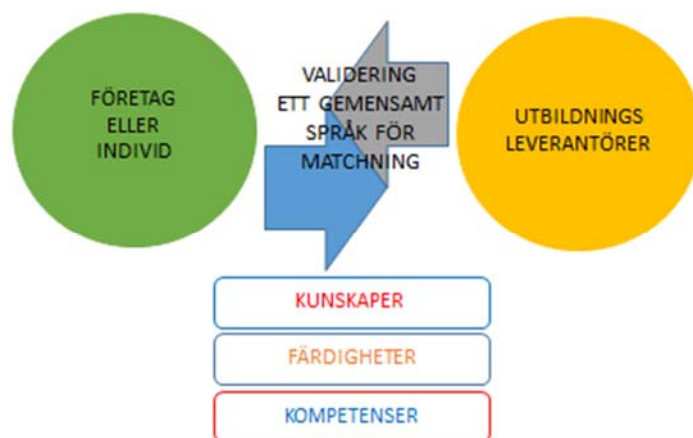
Utvärderaren kom in en tid efter projektet startats. Beslut om utvärderare togs i början av maj. Utvärderaren involverades i arbetet under maj månad och deltog vid sitt första styrgruppsmöte den 26 maj.

Huvudverksamheten i projektets analysfas bestod i att ta fram och testa ovan nämnd modell för kompetenskartläggning och analys vid företagen. Samtidigt fanns ett vidare perspektiv med planer för hur matchningen mellan kompetensbehov och utbildningsutbud behandlades, och hur modellen kunde spridas till andra typer av verksamheter. Analysfasen utgjordes, som också är meningen med den delen av projekt, på många sätt en förberedelse för det planerade skarpa projektet.

## **Kompetensmodellen**

Den arbetsmodell som tagits fram inom ramen för projektet för matchning mellan företagens kompetensbehov och utbildningsleverantörernas utbud kan översiktligt beskrivas enligt nedan. Med grunden i validering är tanken att skapa ett gemensamt språk för att den matchningen ska hamna rätt och bli en verklighet.





LÄRANDEMODELLER I GNOSJÖREGIONEN

**Bild 1:** Kompetensmodellen

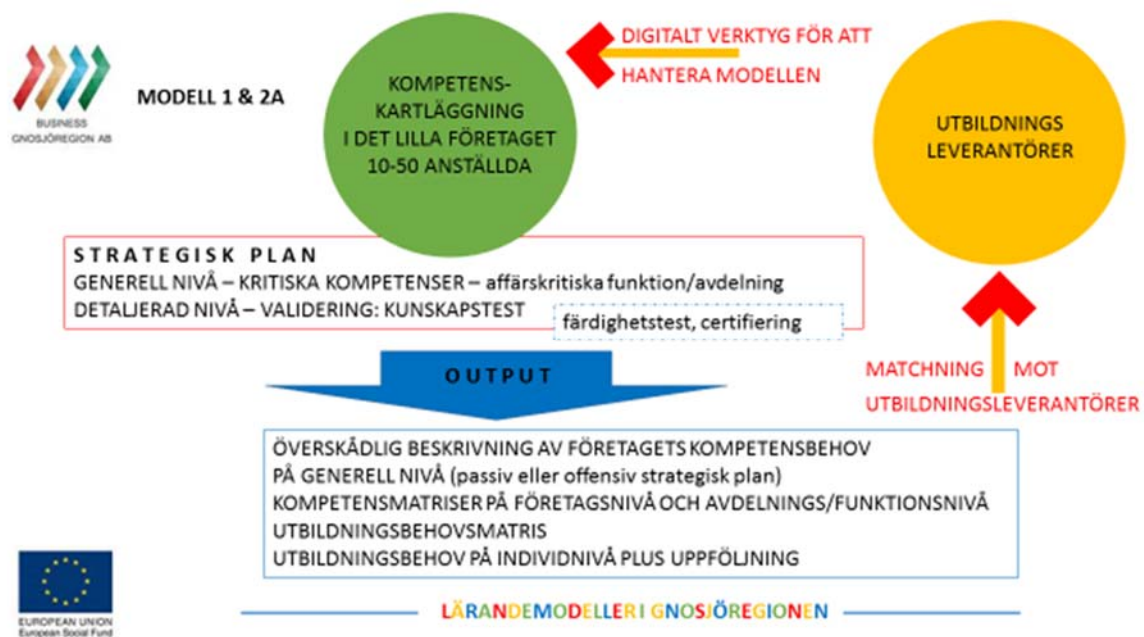
**Källa:** Powerpointpresentation av modellen erhållen av projektledarna.

Den modell som togs fram för kartläggning och analys av kompetens inom företagen har alltså sin bas i validering. Redan utformade webbaserade valideringstester som branschorganisationerna arbetat fram användes i stor utsträckning. Ett nytt test utformades i samarbete med Gjuteriföreningen, då det saknades ett lämpligt test för kokillgjuteri. I kartlägningsarbetet används endast den teoretiska delen av valideringsverktyget. De praktiska färdigheterna antas framgå i det vardagliga arbetet, vilket innebär att företagen förväntas ha kännedom om dem hos varje individ. För andra grupper där inte test fanns utarbetat, företrädesvis administrativa roller och ledning, har i stället ett formulär för självskattning anpassat till respektive roll utarbetats i samarbete med ett nätverk för HR-chefer inom regionen. Självskattningarna genomfördes i form av en intervju som projektledarna höll i, där också självskattningsformuläret fylldes i.

Testen mäter generella kompetenser för olika områden och yrkesroller. Utgångspunkten för vilken utveckling som krävs är dock företagets lokala behov och företagets "kritiska kompetenser" som identifieras i samband med genomförandet av kartläggningen. Resultaten som framkommer ur kartläggningen läggs in i ett IT-baserat personalsystem. I projektets analysfas har ett IT-företag som erbjuder ett system som är under utveckling medverkat. Det har varit möjligt att göra anpassningar i systemet inom vissa gränser, så att det kan fungera relaterat till den framtagna kompetensmodellen.

Modellen har testats på ett mindre familjeägt företag med drygt tio anställda, där verksamheten utgörs av automatsvarvning. Den testades även vid en koncern inom gjuteribranschen med tre ingående företag och med totalt knappt hundra anställda. Tillvägagångssättet för genomförandet har varit följande. Efter acceptering från företagets sida att delta och företagets eget arbete med att förankra kompetenskartläggningen bland medarbetarna, började arbetet med kompetensmodellen i

företagen med att projektledaren hade ett samtal med ledning och/eller ansvariga för kompetensutvecklingen i organisationen. I samtalet lyssnade projektledaren av vad de hade för planer framåt. Det kan hänföras till den ruta i den schematiska modellen nedan som benämns "Strategisk plan". Beslut fattades om vilka roller som skulle genomlysas och vilka tester som skulle utföras. Kartläggningen inleddes med ett möte där information gavs till de berörda deltagarna om syftet med kartläggningen och konkret hur testerna respektive intervjun skulle gå till. Därefter genomfördes testerna och intervjuerna på plats på företagen, fördelat på olika tillfällen anpassade till företagets möjligheter att avsätta tid. En av projektledarna hade befogenheter tilldelat från branschorganisationerna att vara testledare och därmed ansvarade för genomförandet. Individerna som gjorde testerna, fick direkt när de genomfört testet uppgift om resultatet via testledaren. Slutligen återkopplades resultatet av den sammantagna kartläggningen till företaget, när alla uppgifter var införda i systemet och analys genomförd. Återkopplingen gavs till de som varit ansvariga för kartläggningen vid respektive företag, det vill säga VD:n för det mindre företaget och personalansvarig för koncernen. Företagen fick då också tips på lämpliga utbildningar motsvarande de behov av kompetensutveckling som framkom vid kartläggningen.



**Bild 2:** Process för kompetenskartläggningen.

**Källa:** Powerpointpresentation av modellen erhållen av projektledarna.

I modellen ingår som nämnts också matchning av företagets behov gentemot utbildningsanordnares utbud. Den delen behandlades genom att en skiss togs fram av en mindre grupp inom styrgruppen, över hur en struktur över utbildningsutbudet hos olika aktörer kunde se ut och hur en översikt över utbildningsutbudet skulle kunna presenteras i ett nätverktyg, en så kallad utbildningsportal. Utvecklingen av modellens utbildningsdel stannade dock där och bearbetades inte vidare inom ramen för projektet.

## Metod för utvärderingen

Utvärderaren har agerat som följeforskare och följt projektet från dess att uppdraget påbörjades till projektets slut. En plan upprättades för utvärderingen bestående av fyra punkter, vilka redogörs för nedan.

Den första punkten var att studera utvecklingen och implementeringen av kompetensmodellen vid pilotföretagen (mikronivå). Eftersom fokus för projektets analysfas bestod i att utveckla och testa kompetensmodellen blev det också huvudsakligt fokus för utvärderingen att studera den processen. En intervjustudie genomfördes vid företagen där modellen testades. Inom gjuterikoncernen koncentrerades intervjuerna till ett av de ingående företagen, ett pressgjuteri. Intervjuer genomfördes med de ansvariga för kartläggningen vid respektive företag, samt med medarbetare. Inom det mindre företaget genomfördes tester på olika nivåer inom ramen för kompetensmodellen. De intervjuade medarbetarna hade alla genomgått ett test. Inom gjuterikoncernen genomfördes även självskattningsintervjuer. Inom ramen för utvärderingen genomfördes intervjuer med både de som genomgått tester och deltagit i självskattningsintervju. I modellen ingick även motskattningar, det vill säga att chefen för de som gjort självskattningarna också gjorde en skattning av medarbetarnas kompetens och kompetensbehov, för att sedan ha som underlag för samtal kring utveckling. I koncernen intervjuades också den chef som gjorde dessa motskattningar. Som utvärderare deltog jag som observatör vid några testtillfällen, samt vid återkopplingarna av testresultaten vid företagen. Av nedanstående tabell framgår antal intervjuer, vilka som intervjuats och vid vilken tidpunkt samt observationstillfällena.

Det mindre företaget	2016-11-16	Deltagande vid testtillfälle
	2016-12-21	Intervju med VD och tre medarbetare
	2017-02-22	Deltagande vid återkoppling av resultat/analys tillsammans med projektledare och ledning.
Koncernen	2016-10-20	Deltagande vid introduktion av tester
	2016-10-27	Deltagande vid tester och självskattningsintervjuer.
	2017-01-19	Intervjuer med Personalansvarig och fyra medarbetare som genomgått tester, varav en facklig representant.
	2017-01-23	Telefonintervju en medarbetare som deltagit i självskattningsintervju
	2017-03-22	Intervju med två arbetsledare som deltagit i självskattningsintervju  Deltagande vid återkoppling av resultat/analys tillsammans med projektledare och personalansvarig.
	2017-04-07	Telefonintervju med chef som gjort motskattningar.

Tabell: Intervjuer och observationer vid testföretagen.

Den andra punkten i utvärderingsplanen var att följa med vad som hände i projektet och att återföra resultat kontinuerligt (övergripande nivå). Det gjordes genom en kontinuerlig kontakt med projektledarna, erhållande av dokument och skriftlig information samt deltagande vid möten. Genom att jag kom in i projektet efter projektstart och att aktiviteter av olika skäl flyttades fram i tiden och därmed min huvudstudie, upplevde jag att jag inte kunde tillföra projektet så mycket i början, utan mitt bidrag till återkoppling gavs i huvudsak under projektets senare del. Jag hade dock en punkt vid varje styrgruppsmöte där det fanns möjlighet att berätta hur utvärderingen fortskred och att återkoppla mina erfarenheter från projektet. Till den här punkten kan också hänföras de avslutande intervjuer som genomfördes med ett urval av styrgruppsmedlemmar samt projektledarna vid eller efter projektets avslut. Vid urvalet till intervjuer av styrgruppsmedlemmar var syftet att få en så pass stor spridning som möjligt vad gäller vilka funktioner och typer av organisationer de representerade, för att få så många olika perspektiv på projektet som möjligt. Totalt intervjuades sex personer från styrgruppen vilka representerade projektägare, näringsliv, utbildningsanordnarna, närliggande ESF-projekt samt arbetsförmedling.

Den tredje punkten rörde utvärdering av hänsynstagande till de horisontella principerna. Den punkten integrerades i studien som helhet. Samtal genomfördes med inhyrd konsult som skulle stödja projektet i den delen. Som utvärderare var jag också observant på hur de horisontella principerna behandlades under projektets gång, samt problem som uppstod som kunde relateras till dem.

Den sista punkten berörde spridning av resultaten. Utvärderaren deltog inte aktivt i spridningsaktiviteter, förutom den spridning av projektet som denna utvärderingsrapport utgör. Däremot har frågor ställts kring spridningsaktiviteterna i de avslutande intervjuerna med styrgruppsmedlemmar och projektledning.

## **Medarbetares och ledares upplevelse av kompetensmodellen**

Nedan redovisas hur chefer och medarbetare i testföretagen upplevt kompetenskartläggningen och hur de ser på den. I det mindre företaget intervjuades VD, samt tre medarbetare inom produktionen och lager, vilka genomförde tester på olika nivåer. Inom koncernen intervjuades personalansvarig, fyra medarbetare inom produktionen som genomgått tester, en medarbetare och två arbetsledare som deltog i självskattningsintervju samt koncernens produktionschef. I sammanställningen redovisas resultaten från båda företagen gemensamt. Där det kan finnas ett värde i att särskilja dem, tydliggörs vilket företag de representerar.

### **Medarbetarnas perspektiv**

De flesta upplevde att formen för kartläggningen var bra. Tiden var lagom tilltagen. De tyckte att det var ett bra upplägg på testerna, och även självskattningsintervjun. En av de som genomgick test antydde emellertid att tiden var knapp och att alla frågor inte hann besvaras. Det gällde ett test på en mer avancerad nivå, där komplicerade beräkningar ingick. Det som medarbetarna nämnde som problematiskt med genomförande av testen rörde främst språkliga svårigheter. Några påpekade att det fanns termer de inte kände till och ord som de inte förstod. En av medarbetarna nämnde att hen hade svårigheter med att läsa överlag, varför det var svårt att förstå alla frågor. Hen fick dock hjälp av testledaren, vilket underlättade förståelsen och genomförandet. Det uttrycktes av flera vid inter-

vjuerna att de kände en oro innan testet skulle genomföras på grund av att de var ovana testsituationen. Oron lättades dock vid genomförandet av testet som för de flesta flöt på bra. Upplevelsen av relevansen av testen varierade bland de intervjuade medarbetarna. Allt från upplevelsen av att hela frågeområden i testet kändes irrelevant för arbetet till att det var vissa frågor som inte kändes relevanta. Någon nämnde också att det saknades frågor inom områden som personen ifråga kände att denne behövde utvecklas inom. En annan av de intervjuade påpekade att beräkningarna som ingick i testet idag görs av maskiner, och att de därför inte gör manuella beräkningar i arbetet. Samma person såg inte testet som heltäckande när det gällde behovet av att hänga med i utvecklingen inom området, utan ansåg att det behövdes komplement. De flesta upplevde dock testen som relevanta för vad de gör och att de tydligt visade vad de behövde utveckla. De intervjuade som genomgått självskattningsintervjun upplevde punkterna som togs upp som relevanta och att samtalet utmynnat i konstateranden av ett rättvisande kompetensläge. De hade inga synpunkter på att det behövdes någon utveckling av formuläret. Den chef som genomförde motskattningarna såg dock behov av en utvidgning av frågorna, för att få en mer fullständig bild. Självskattningarna och motskattningarna stämde överens enligt chefen. Materialet planeras att fungera som utgångspunkt och grund vid medarbetarsamtal i samtal kring kompetensutveckling för individerna ifråga.

Bemötandet från testledaren upplevdes genomgående som väldigt positivt. De påpekade att testledaren hade ett trevligt bemötande och upplevdes vara engagerad och kunnig. Testledaren förklarade vad testet gick ut på och hur det skulle genomföras och fanns till hands när de behövde hjälp. Testdeltagarna fick återkoppling på resultaten i stora drag av testledaren direkt efter att de genomfört testet. Flera upplevde resultatet som rättvisande för vad de kunde och för var bristerna fanns. Testresultaten visade därmed på behov av den kompetens som behövde utvecklas. I det fall där testet som helhet upplevdes irrelevant, var återkopplingen ett konstaterande av det och det kändes inte särskilt positivt för den medarbetaren. Flera fick ett resultat som delvis var bättre än förväntat, vilket upplevdes positivt av deltagarna. Några nämnde att det var intressant att få veta vad de var bra på och vad de behövde förbättra.

De flesta uttryckte förhoppningar att användningen av kompetensmodellen skulle leda till att de fick möjlighet att utvecklas inom de områden det visat sig att de behövde utvecklas i och att de skulle få möjlighet att delta i utbildningar framöver. Någon nämnde också möjligheten att få testa något nytt. Ytterligare en av de intervjuade påpekade att det blir tydligt var bristerna ligger och att det därmed blir lättare att hävda för ledning att hen behöver gå en specifik utbildning. Flera av medarbetarna betonade sambandet mellan kompetensutveckling och att det går bra för företaget. En av intervjupersonerna var nöjd med situationen som den var, och menade att kompetensmodellen inte behöver leda till så mycket. Hen uttryckte att det finns en risk att fler uppgifter läggs på nuvarande arbetsuppgifter om man visar sig duktig inom ett område. Enligt hen kan kartläggningen också leda till utbildning på områden där hen är svag, vilket hen såg mer som en konsekvens av kartläggningen än som en förhoppning.

### Ledarnas perspektiv

Grunden för deltagandet som pilotföretag i projektet som nämndes av företagsrepresentanterna (Personalansvarig, VD) var att de förväntade att få en bättre överblick över den kompetens som medarbetarna *besitter*, vilket är viktigt i kontakten med kunder, men också för att kunna använda den kompetens som finns på bästa sätt och att i förlängningen även kunna rekrytera rätt personal. Kännedom om den befintliga kompetensen möjliggör också enligt dem, att de kan sätta in relevanta

åtgärder för att åtgärda kompetensbrister. Att delta i projektet kan också lyfta medarbetares självförtroende, betonade en av företagsrepresentanterna-

När det gällde förväntningarna på användningen av kompetensmodellen uttryckte VD:n i det mindre företaget som en kärnpunkt att utbildningsutbudet i närområdet mer skulle anpassas till företagets kompetensbehov, vilket skulle kunna ge praktiska möjligheter till deltagande i utbildning. De förväntningar som uttrycktes från koncernens sida var att modellen möjliggör ett mer långsiktigt arbete med kompetensutveckling som kan leda till en större tydlighet mot kunder om vad företaget har att erbjuda och att själva kompetensutvecklingen blir mer effektiv så att utvecklingsinsatserna kan sättas in på rätt ställe. Genom att satsa på att utveckla medarbetarnas kompetens kan också en stolthet hos medarbetarna och ett driv att själva ta initiativ till den egna utvecklingen skapas. Det kan också i förlängningen leda till att koncernen blir mer attraktiv att arbeta vid.

Språksvårigheter nämndes i intervjuerna med företagsrepresentanterna som ett hinder för att genom testerna få en rättvisande bild av medarbetarnas kompetens. I det mindre företaget var det en relativt stor andel av de anställda som kom från andra länder och som hade andra språk än svenska som modersmål. I genomförande av testerna visade det sig tydligt att de språkliga bristerna påverkade resultatet, och att testet därmed inte gav en rättvisande bild av individens kunskaper. I genomförandet av testerna i koncernen framkom också samma problematik med personer som hade läs- och skrivsvårigheter. En springande punkt för företagen var också tiden. Testerna är relativt tidskrävande och tid tas därmed från produktionen, vilket kan ses som ett hinder. En annan problematik som framkom i genomförandet vid koncernen, var att vissa tester krävde en datorkapacitet som inte fanns att tillgå vid företaget, vilket försvårade genomförandet.

Testerna upplevdes relevanta för det mindre företaget, för att identifiera behovet av kompetens. Att det fanns tester för olika nivåer och inriktningar upplevdes som positivt. Inom koncernen fungerade testerna bra för bearbetningssidan, medan gjuteritestet inte fungerade lika bra då den differentiering med test på flera nivåer som fanns för bearbetning inte fanns här, även om frågorna upplevdes relevanta. Underhållstestet motsvarade inte den typ av kompetens som krävdes för underhållsarbetet vid koncernen, och upplevdes således inte relevant för arbetet.

Vid det mindre företaget upplevde VD:n en allmänt positiv attityd till kompetenskartläggningen bland medarbetarna, medan det har varit blandade reaktioner vid koncernen. Några var motsträviga från början, men de flesta lät sig övertygas om att delta. När de väl genomförde testet var reaktionen oftast positiv, enligt företagsrepresentanten. För flera klargjorde resultatet av testet att de kunde mer än vad de trodde.

Vid både det mindre företaget och vid koncernen uttrycktes behov av stöd från en extern person för genomförande av kompetenskartläggningar även framöver. Ett skäl som nämndes av VD:n vid det mindre företaget var att de behöver avlastning i tid, då tid är en bristvara. Från koncernens sida tryckte man på att stöd behövs både i informations- och genomförandefasen och att det finns behov av en koordinator som ansvarar för modellen som helhet, inklusive har kännedom om utbildningsutbudet.

### **Sammanfattande slutsatser av och reflektioner kring resultaten**

Sammanfattningsvis har kompetensmodellen mottagits positivt vid de företag där modellen testades. Testerna har relevans till arbetet men inte fullständigt i alla delar. Det gäller att hitta rätt test för rätt

kategori och att branschorganisationerna ständigt utvecklar valideringsinstrumenten efter den utveckling som sker i branschen. Problemområden som medarbetare och chefer uppmärksammat i genomförande av testerna var främst att lässvårigheter och bristande kunskaper i det svenska språket kan hindra att en rättvisande bild av kompetensen kommer fram. Vidare uttryckte företagsrepresentanterna ett tydligt behov av ett externt stöd i genomförandet av momenten ingående i modellen.

## Stygruppsmedlemmars och projektledares perspektiv på projektet

Nedan följer en sammanfattning av resultatet från de avslutande intervjuerna med stygruppsmedlemmar och projektledning. Teman som behandlas kan sammanfattas i process och resultat, relaterat till projektmålen.

Då det här projektet utgör en analysfas och förberedelse till det planerade genomförandeprojektet, finns en flytande gräns mellan målen för analysfasen och det slutliga målet i genomförandeprojektet, vilket också framkom av intervjuerna. Uppfattningen om de nått projektmålen är också beroende av de förväntningar de olika parterna hade på projektet.

Samtliga uppfattade att målet nåtts vad gäller framtagandet av modellen för kompetenskartläggning vid företag. Modellen har testats vid två företag. Flera hade dock önskat att den kunnat testas på fler företag, för att få ett säkrare underlag. Införsäljningsarbetet som i huvudsak legat på projektledarna krävde tid och arbete. En svårighet som nämndes i intervjuerna vad gäller företagets medverkan var pågående högkonjunktur som gör det svårt att skapa tid för kartläggningen. En annan aspekt som nämndes i intervjuerna var behovet av konkretion. De behöver exempel på hur modellen fungerar i praktiken, vilket kan vara svårt att få en uppfattning om i det läge då modellen inte tidigare testats. Därför finns förhoppningar om att det kommer att vara lättare att få med sig företagen i genomförandeprojektet, då de har goda exempel att visa på.

Förväntningar fanns hos utbildningsanordnarna i styrgruppen att mer fokus och arbete skulle lagts på att utveckla matchningen mellan kompetensbehov och utbildningsaktörers utbud. En skiss över en utbildningsportal togs fram men det stannade där. Här finns utvecklingspotential för genomförandeprojektet. Dock hade utbildningsanordnarna i styrgruppen önskat att de skulle kommit längre i det avseendet redan i analysfasen.

En grund i modellen och som funnits med från projektets start var att använda de valideringsinstrument som tagits fram av branschorganisationerna. En funktion som valideringsinstrumenten kan ha, som framgick av intervjuerna, är att skapa ett gemensamt språk som gör kommunikationen mellan företagen och utbildningsanordnare kan bli tydlig. Användningen av valideringsinstrumenten klargör utvecklingsbehov för företagen samtidigt som företagets behov också på ett smidigt sätt kan kommuniceras till utbildningsanordnare, så att utbildningsutbudet kan anpassas efter behoven. Möjligheterna sträcker sig längre än till att förbättra kommunikationen mellan företag och utbildningsanordnare vad gäller kompetensbehov. Flera påpekade att modellen grundat på valideringsystemet, kan fylla en funktion i relation till de som ännu inte trätt in på arbetsmarknaden, de under utbildning och arbetssökande. De grupperna kan genomgå samma test för att kartlägga den kompetens de besitter och ge en riktning i vad de behöver utveckla. Det kan i förlängningen bidra till företagets kompetensförsörjning och att individer får möjligheter till arbete.

Även om valideringsverktygen upplevs som självklara i sammanhanget, finns det några problem som behöver överbryggas. Det som påpekades i intervjuerna var främst språkliga hinder. Det kan vara personer som inte har svenska som modersmål, men också de som har svenska som modersmål men som har läs- och skrivsvårigheter eller andra problem vad gäller själva utförande av testet. Det medför att de har svårt att visa sin reella kompetens genom ett test. Det kan också finnas behov av utveckling av nya test, för de områden där test saknas, vilket gjorts inom ramen för det här projektet när det gäller test inom gjuteri. På så sätt kan också projektet bidra till utveckling av valideringsinstrumenten genom input till branschorganisationerna som utformar testen, utifrån de behov som framkommer i arbetet med kartläggningen.

Till modellen har under utvecklingsfasen ett kartläggningssystem, GAPLESS, prövats. Då systemet inte var färdigt utformat fanns möjligheter till att i viss mån anpassa systemet efter modellen. Systemet har inte fungerat fullt ut, och det finns fortfarande delar som behöver utvecklas. Det framkom tydligt vid den sammantagna återkopplingen av resultaten till gjuterikoncernen, när samtliga test var genomförda och införda i GAPLESS. Olika sätt att hantera bristerna i systemet är att antingen anpassa kartläggningen efter systemet, att utveckla systemet eller nyttja något annat system som fungerar bättre.

Ett mål för analysfasen var att kontakterna mellan enskilda företag, företagsorganisationer och utbildningsanordnare skulle stärkas. De upplever de flesta att det inte gjorts i någon större utsträckning i analysfasen. En orsak som nämns är hur styrgruppen var sammansatt, där företagsrepresentanter var underrepresenterade.

Att lyfta upp de horisontella principerna är centralt i alla ESF-projekt. I analysfasen av det här projektet har en början gjorts. Dels har en enkel kartläggning genomförts vid testföretagen om hur det ser ut vad gäller personalsammansättning och hur de arbetar med den här typen av frågor. Dels har sådana aspekter lyfts upp till ytan när det gäller bland annat tillgänglighet, där brister uppmärksammats i valideringsverktygen när det gäller personer med språksvårigheter.

Intentionen har hela tiden varit att söka medel till genomförandeprojekt, där modellen används i större skala och implementeras på en bredare front bland småföretag och även i förlängningen vid andra verksamheter. I genomförandeprojektet ska modellen implementeras bland fler företag. Förväntningar på genomförandeprojektet som nämndes i intervjuerna, var att modellen utvecklas och förfinas ytterligare, med målet att utforma en heltäckande modell där också utbildningssidan och matchningsverktyget utvecklas mer ingående, så att företagets kompetensutveckling utefter företagets behov kan ske på ett kostnadseffektivt sätt i närområdet. En annan förväntan som nämndes rörde kopplingen till de som står utanför arbetsmarknaden. Det kan vara fråga om att arbetslösa kan få anställning vid företagen under tiden anställda deltar i kompetenshöjande åtgärder, men också att den befintliga personalen genom kompetensutveckling kan gå vidare till mer avancerade uppgifter vilket medför att behov uppstår av att anställa personer till ingångsarbeten. Detta ger möjligheter till jobb för de som saknar arbete i dag.

I intervjuerna ställdes en fråga om hur de tänkte kring befästandet av modellen när projektet avslutas. Ett tema som var genomgående i intervjuerna var frågan om ägande av modellen och om finansiering. Vilken part ska driva modellen och på vilket sätt ska den finansieras? Flera såg BGR som en naturlig ägare av modellen av flera skäl, bland annat BGRs koppling till näringslivsbolagen och kommunerna. Ett annat alternativ som nämndes var att näringslivsbolagen i respektive kommun



skulle stå för ägandet. Idéer fanns också i uttalandena att något bolag skulle ta över driften om den skulle vara vinstdrivande. Finansiering upplevdes som en viktig fråga, dock finns olika alternativ. Ska modellen generera vinst eller inte? Hur mycket ska företagen stå för själva och vad kan de få hjälp med? En annan aspekt som var central var behovet av någon form av stödfunktion. Framförallt ett gemensamt HR-stöd till företagen, men det uttrycktes även behov av motsvarande utbildningsresurs, som kunde vara spindeln i nätet vad gäller utbildningssidan. Kopplingen till utbildning betonades av utbildningsaktörerna i styrgruppen där både att en fungerande organisation för samordning av utbildning måste utvecklas, men också att modellen blir spridd bland de som utbildar sig med inriktning mot industrin. De kan då fungera som ambassadörer för modellen genom att efterfråga den vid företagen. En grundläggande aspekt är också att få modellen spridd och känd bland företagen.

I intervjuerna behandlades också vad projektet kan få för långsiktiga konsekvenser. Här nämndes sambandet mellan utvecklingen av kompetens och företagets tillväxt. Ett livslångt lärande är nödvändigt för att anpassning till förändringar så att företagen kan vara konkurrenskraftiga. En av utbildningsaktörerna betonade vikten av att skapa fungerande modeller för att företagen ska kunna få sina kompetensbehov tillfredsställda och att det finns förståelse för de olika villkor som styr företagen respektive utbildningsaktörerna vad gäller tidsperspektiv. En annan aspekt som berördes var attraktionskraften för regionen. Finns attraktiva arbeten med goda utvecklingsmöjligheter kan fler lockas att stanna kvar eller att bosätta sig i regionen. Slutligen betonade en av de intervjuade att grunden för att det ska få långsiktiga konsekvenser är att det finns en gemensam plattform, ett gemensamt språk att arbeta utifrån, vilket modellen bidrar med.

## Utveckling av modellen under projektets gång

I intervjuerna med projektledarna ställdes frågor om modellens framväxt. Nedan beskrivs huvuddragen vad gäller modellens utveckling ur deras perspektiv.

Kompetensmodellen, som presenterades inledningsvis i den här rapporten, utformades i inledningsskedet av projektet. Förutsättningarna var vida, men det fanns en idé om att branschernas valideringsverktyg skulle användas i kartläggningen av kompetensen vid företagen. Ganska snart identifierades vilka branscher som antingen hade färdiga system för validering eller som höll på att utveckla valideringsverktyg. Branscherna det gällde var skärteknik, gjuteri, trä och polymer. Modellen testades sedan vid företag i de två förstnämnda branscherna. Tankarna kring modellen samlades i de schematiska bilderna som presenterats ovan.

Under testning av modellen i den konkreta kompetenskartläggningen vid företagen, erhöles underlag för förfining och vidareutveckling av modellen och dess komponenter. En åtgärd som vidtogs och som tidigare nämnts, var att utveckla ett test inom gjuteri tillsammans med branschorganisationen, då något sådant test inte tidigare var utvecklat. Ytterligare behov att utveckla testerna identifierades med tanke på att göra det tillgängligt för personer med bristande språkfärdigheter, vilket kan ses som en utvecklingspotential för branschernas valideringsverktyg. Självs kattningstesterna är också enligt projektledarna i behov av utveckling och förfining. De kan idag fungera som ett underlag för samtal kring utvecklingsbehov vid ett medarbetarsamtal, men inte för beskrivning av en individs kompetens, påpekade en av projektledarna.

En annan aspekt som framkommit och som inte minst tydliggjordes vid det avslutande styrgruppsmötet när en muntlig utvärdering gjordes, var behov av tydligare dokumentation av modellen, så att

den lätt kan förstås av presumtiva användare. Som både ett resultat av analysfasen och som en förberedelse för genomförandefasen har ett arbete genomförts för att skapa den tydligheten i modellen genom att utveckla en basstruktur för genomförandet och en början till ett material som kan spridas till företagen. Så här kommenterar en från projektledningen det arbetet:

Det jag tycker är viktigt i den här basen också, det är ju att vi tar fram ett material som vi tydligt kan gå ut med till företagen och säga att: Så här ser modellen ut. Det här kommer vi att göra hos er/.../ Det här ingår: Vi kommer att ha en workshop. Vi kommer att hjälpa er att analysera vad ni behöver. Ni får ett antal kunskapstest ... och ni måste lägga in – det här kostar det för er i tid, och hur mycket tid är det beräknat till. Det måste vara tydligt beskrivet. En väldigt enkel processbild egentligen/.../ så att vi kan falla tillbaka på det och det är det vi kan utvärdera. Så att man har en gemensam bild av det vi ska göra tillsammans (Projektledare 3)

Processer för företag respektive utbildningsaktörer har skissats schematiskt. I företagets process betonas förarbetet med identifiering av företagets behov och dess kritiska kompetenser, vilket enligt skissen genomförs i form av en workshop. Utifrån det momentet identifieras vilka tester som är relevanta att genomföra. Därefter genomförs tester, intervjuer och analys ungefär på samma sätt som tidigare. På utbildningsaktörernas sida, skissas en process för aggregering av gemensamma kompetensutvecklingsbehov som företagen har. I den skissen ingår forum för kommunikation mellan utbildningsanordnare och de som har kännedom om aktuella behov inom olika branscher, så att relevanta utbildningar kan utvecklas och erbjudas företagen. Här finns även utbildningsportalen med, där företagen ska kunna söka och boka lämpliga utbildningar. Den citerade projektledaren påpekar vidare att det här strukturarbetet inte är färdigt, utan är något som de behöver lägga tid på i inledningskedet av genomförandeprojektet. Vidare betonar hen att användningen av modellen inte ska bli en engångsinsats utan något som företagen kan använda kontinuerligt. Det kräver att arbetet och kartläggningen är anpassad till företaget och att det byggs upp en relevant rollstruktur i systemet. Det mest naturliga är att man jobbar vidare med detta inom ramen för medarbetarsamtal. De personalansvariga cheferna måste vara delaktiga i arbetet så att de kan ta över ägarskapet, följa upp och driva processen vidare.

I intervjuerna med projektledarna betonades på olika sätt grunden i att det här är något de gör för företagen. Är det inte värt något för dem, har projektet inget berättigande. Det är utifrån företagets behov som arbetet måste utgå. Det gäller att vara lyhörd, förstå och anpassa sig efter företagets villkor, för att det ska ge någon effekt och för att de ska kunna genomföra kartläggningen. Det här förhållningssättet betonas också som viktigt i framtagande av utbildningar. De ska utgå från behoven som framkommit av kompetenskartläggningarna, vilket innebär att uppbyggnaden av utbildningsstrukturen och framtagande av utbildningar handlar om ett långsiktigt arbete. I analysfasen fokuserades kartläggningen av kompetensen vid företaget. När behoven sedan är utredda är det dags för att på allvar börja arbeta med att utveckla den utbildningsportal som skissats på i ett tidigt skede i projektarbetet. Så här uttalar sig en av projektledarna:

...vi tog fram en utbildningsportal. Den kan man ju egentligen inte sjösätta innan man vet behoven. Min tanke, och det är det fortfarande, det ger jag mig inte på. Man kan inte bygga en portal innan man vet behoven. Nu när vi vet behoven i dom olika företagen. Då kan man möjligtvis bygga en portal..... (Projektledare 1).

En av de andra projektledarna betonar ännu hårdare vikten av att jobba underifrån när det gäller utbildningssidan. Hen anser att de inte ska skynda på den processen utan....

...man ska jobba hårdare med fotarbetet med att sprida själva det operativa arbetet i länet. Och sen så bygger man den här nerifrån. Om vi till exempel ser samma behov i X-företag som vi ser i ett annat nytt metallföretag som blir inblandat...alltså det byggs ju en struktur nerifrån, så till slut vet vi hur vi ska jobba med den. Och då kan det läggas in en sån struktur. Men det är på lång sikt, det kanske handlar om tre år. (Projektledare 2)

Här skiljer sig dock uppfattningarna åt mellan de som är inblandade i projektet, där framförallt utbildningsaktörerna hade önskat en snabbare process vad gäller utveckling av matchningsverktygen på utbildningssidan.

Sammanfattningsvis kan vi se ett lärande och en utveckling under projektets gång, vilket också är en naturlig del i en förstudie. Erfarenheterna från förstudien torde ge en god grund för vidare arbete både med utveckling av modellen och implementeringen av den i företagen under en genomförandefas.

## Spridningsaktiviteter

Spridningsaktiviteter har genomförts som både vänder sig direkt eller indirekt till målgruppen, det vill säga företagen. Information har getts vid näringslivsbolagens fruktostmöten och andra evenemang riktade mot företagare och näringslivsorganisationer. Information har också spridits via sociala medier och BGR:s hemsida, samt genom en artikel i Magaisnet Gnosjö.se, ett forum där stor del av tillverkningsindustrin i regionen förväntas nås. Det samarbete som funnits i projektet med Gnosjöregionens HR-nätverk, har också det inneburit en spridning av det som sker i projektet.

De från projektet som varit med vid spridningsaktiviteterna upplever att responsen varit positiv. Företagen är intresserade. Dock menar en av de intervjuade från styrgruppen att det kan vara en lång väg från att vara intresserad till att vara beredd att delta och tillämpa modellen i företaget och att de kan behöva övertygas nödvändigheten med att satsa på kompetensutveckling. En annan problematik som lyftes upp i intervjuerna var svårigheten att förmedla vad projektet handlar om så att målgruppen greppar vad det innebär. På så sätt har spridningen underlättats när modellen blivit tydligare och testats hos företag. Ett konkret exempel på detta är när en representant för ett av de företag där modellen testats, själv varit med och informerat om hur de tillämpat modellen vid det egna företaget.

Då styrgruppsmedlemmarna i sin tur representerar olika verksamheter, har en intern spridning av vad som sker i projektet skett gentemot de organisationer och verksamheter de representerar, vilket i något fall också inneburit en spridning geografiskt till kollegor i andra delar av Sverige.

Spridning har även skett till andra regioner och närliggande län, där stort intresse visats för projektet och där det öppnats upp för ett framtida samarbete.

## Analys och slutsatser

Utifrån det redovisade resultatet finns en god grund att arbeta vidare utifrån i den modell som tagits fram och testats. Ambitionen var att få med fler företag i testomgången för att få ett säkrare underlag att dra slutsatser ifrån. De företag som varit med i pilotomgången hade dock olika karaktär – olika storlek och därmed olika grad av formalisering - vilket på något sätt ändå gett en bredd i

resultatet. Därför kan testningen av modellen vid de båda företagen ge en indikation på modellens funktion, även om företagen som deltagit varit få.

Grundstrukturen är lagd för modellen, men det finns också sådant som behöver utvecklas och finslipas såsom instrumentet för självskattning och att utforma verktygen så att allas kompetens blir rättvisande. Det som genomgående framkom i intervjuerna var att språksvårigheter kan utgöra ett hinder för att testen ska ge en rättvisande bild av individers kompetens. Det är också något som uppmärksammats i forskning om validering (Andersson & Stenlund, 2012). Inom ramen för modellen utvecklades också ett nytt test inom ett område där anpassade tester inte fanns. Genom att projektet uppmärksammar sådana aspekter och påvisar behov av utveckling, kan det också bidra till utveckling av valideringsinstrumenten i samverkan med branschorganisationerna.

De horisontella principerna har behandlats i projektet genom den kartläggning som genomförts över hur pilotföretagen arbetar med jämställdhet och mångfald och hur fördelningen av anställda ser ut i olika kategorier. Dessutom har den ovan beskrivna problematiken kring språksvårigheter medfört att den horisontella principen tillgänglighet uppmärksammats särskilt i projektet. Detta kan ses som en god början och en grund att bygga vidare utifrån. I ett genomförandeprojekt bör ett fördjupat arbete göras vad gäller de horisontella principerna.

För en komplett och användbar modell, kan det behövas tydligare dokumentation kring modellen och användningen av den, till hjälp för företagen i form av en handbok eller instruktion. Det är något som uppmärksammats av projektledningen och utvecklats inför genomförandeprojektet. Med en tydlig presentation av modellen, blir det lättare för företagen att förstå vad den innebär och till vilken nytta den kan vara. Ett fortsatt externt stöd vid genomförandet efterlystes dock av företagen som deltog i pilotomgången och kan vara nödvändigt för att modellen och användningen av den ska fortleva.

I analysfasen har det varit mycket fokus på det konkreta i form av kompetenskartläggning hos individer i företagen. I modellen nämns också de generella behoven utifrån den strategiska planen vid respektive företag. För att rätt insatser ska kunna sättas in är en genomgång av företagets behov och utveckling på kort och lång sikt grundläggande (Nilsson m fl, 2011; Lundmark, 1998). Den kopplingen har jag inte sett så mycket av i arbetet med modellen, vilket kan ha sin orsak i att jag inte var med vid inledningsskedet i kontakten med pilotföretagen. Enligt testledaren har dock sådana samtal förts inledningsvis med företagsrepresentanterna. Den här aspekten har även tydliggjorts i utvecklingen av den processkarta som formats i samband med projektets avslut och som förberedelse för genomförandeprojektet, där företagets behov och kritiska kompetenser utreds genom en workshop.

En annan aspekt att fundera kring är hur kompetensmodellen kan integreras i företagen så att det kan bli en kontinuerlig process. Ett sätt är att koppla ihop detta med årliga medarbetarsamtal. Testresultaten och självskattningarna kan utgöra en grund att arbeta vidare utifrån. För ett fortsatt kontinuerligt arbete med kompetensutveckling och kompetensförsörjning i de företag som involveras, gäller att det finns en intern struktur och strategi för kompetensanalys och utveckling, samt att ägandeskapet tydligt finns hos företagen.

Arbete med matchning mellan kompetensbehov och utbud har påbörjats, bland annat genom idéerna om en utbildningsportal och en koordinator för utbildningssidan. Här påpekar framförallt

utbildningsanordnarna att de borde hunnit längre i projektets analysfas. Samtidigt betonas av andra i intervjumaterialet vikten av att företagets behov är utredda innan arbetet på allvar kan påbörjas med utvecklingen av en utbildningsportal innefattande ett samlat utbildningsutbud. Att utveckla en utbildningsstruktur som motsvarar behoven ses därför som en långsiktig process. I det försök att tydliggöra modellen i slutskedet av projektet innefattas en process för kommunikationen mellan företag och utbildningsanordnare för att identifiera de aggregerade utvecklingsbehoven i företagen. Även utbildningsanordnarnas egna initiativ för att identifiera gemensamma behov av utbildningsinsatser hos företagen kan bidra till att matchningen mellan företagets behov och utbildningsanordnarnas utbud kan utvecklas. Hur som helst är det viktigt att utveckla matchningen mellan behov och utbildningsutbud i ett genomförandeprojekt.

Det är också viktigt att i projektet fundera kring hur det som arbetats fram i projektet ska fortleva när projektet är avslutat. Det gäller även efter nästa projekt. Hur kan modellen bli hållbar och hanterlig både arbetsmässigt och ekonomiskt, så att inte allt står och faller med projektresurserna? Hur kan projektresultatet kunna permanentas och användas kontinuerligt av företagen? Här talas det om ett behov av en gemensam HR-resurs och också en resurs eller koordinator för utbildningssidan. Ägandeskap och finansiering blir viktiga frågor att klargöra innan genomförandeprojektets avslut.

## Avslutande reflektioner och måluppfyllelse

Projektet förväntas i förlängningen stärka konkurrenskraften för företagen i regionen samt stödja de det nödvändiga livslånga lärandet genom att möjliggöra relevant kompetensutveckling för anställda vid företagen. Projektet som helhet ger dock möjligheter till goda effekter i ett vidare perspektiv. Ett gemensamt språk som valideringsinstrumenten bidrar till, gör det enklare för de som av olika skäl idag står utanför arbetsmarknaden att få tillträde till ett arbete. Exempelvis kan instrumenten användas av skolor och arbetsförmedling, för att tydliggöra kompetensen hos studenter respektive arbets sökande och ge underlag för utveckling för att matcha behov som arbetsgivare har. Tillgången till ingångsjobb kan också öka som en konsekvens av att befintlig personal kan utvecklas internt och gå vidare till mera avancerade tjänster, vilket kan medföra större möjligheter för de som befinner sig utanför arbetsmarknaden att få ett jobb. Ur ett samhällsperspektiv får då förväntade konsekvenser av projektet ytterligare en dimension.

Sammanfattningsvis bedömer jag att ett gediget arbete har genomförts i projektet och det huvudsakliga målet för projektets analysfas uppnåtts i och med att en fungerande kompetensmodell formats och testats. Det som nämns som inte helt uppfyllts är arbetet på utbildningssidan med matchningsverktygen mellan företagets behov och utbildningsutbudet i regionen. Kontakterna mellan enskilda företag, företagsorganisationer och utbildningsanordnare i regionen har inte heller stärkts i den utsträckning som önskats. Utifrån intervjustudierna tolkar jag dock att mycket grundarbete gjort och att ett lärande skett, vilket gett en god grund för det vidare arbetet med genomförandeprojektet.

I skrivandets stund gavs beskedet att ansökan om genomförandeprojekt inte kommer att lämnas in vid den pågående utlysningen. Jag hoppas dock att de medverkande parterna i projektet kan ta med sig det lärande som projektet inneburit till kommande verksamheter eller projekt.

## Referenser

Andersson, P. & Stenlund, T. (2012). *Nordisk forskning och exempel på validering*. Rapport. NVL: Nordiskt nätverk för vuxnas lärande.

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

Kock, H. (Red) (2010). *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Kock, H. (2010). Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling. I Kock, H. (Red). *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, P., Wallo, A. Rönnqvist, D. & Davidsson, B. (2011). *Human Resource Development – att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

## Utvärderare/Följeforskare



**Karin Kilhammar, fil dr i Pedagogik**

Högskolan för lärande och kommunikation, Jönköping

Tel: 0709 – 493 560

E-mail: [karin.kilhammar@ju.se](mailto:karin.kilhammar@ju.se)

<http://center.hj.se/encell/om-encell/medarbetare/karin-kilhammar.html>