

A&O för kriser och kompetens - utmaning för strategiskt lärande

Vid konferensen A&O för att klara kriser och framtida kompetensbehov avrapporterades forskares utvärdering av ESF-finansierade projekt. Mer detaljerade erfarenheter från satsningar vid varsel redovisades av projektledare. Presentationer och resultat kommenterades av arbetsgivare, fack, forskare och regionala experter.

Utvärdering, kommentarer och diskussion har sammanfattats i strategiskt centrala frågor samt i förslag och rekommendationer till politiker, arbetsmarknadens parter, forskare och finansiärer.

Under den senaste globala finanskrisen förlorade Sverige ungefär 100 000 jobb. Det var betydligt färre än under 1990-talskrisen då en halv miljon jobb försvann. På en övergripande nivå har Sverige klarat sig ganska bra, men är inte det enda landet som lyckats med det inom EU15.

Krisen slog hårdast mot LO-gruppen, inte minst IF Metalls medlemmar. Vissa branscher och yrken drabbades mycket hårdare än andra. Lågutbildade och arbetare var mer utsatta än högre utbildade och tjänstemän. När krisen var som djupast valde IF Metall och Teknikföretagen att teckna ett särskilt krisavtal, vilket innebar att anställda gick ned i arbetstid.

Det finns flera förklaringar till att Sverige klarade krisen så pass bra. Landets statsfinanser var i god ordning, en nödvändig förutsättning för att kunna möta krisen med relevanta insatser. En annan förklaring var den svenska välfärdmodellen med lång tradition av samarbete mellan arbetsmarknadens parter. Speciella avtal fanns dessutom sedan länge för att hantera kriser, exempelvis trygghets- eller omställningsavtalen för statliga, kommunala och privata tjänstemän.

Många svenskar är anställda på tidsbegränsade kontrakt, långt fler än i andra jämförbara länder. Arbetsgivarna menar att flexibiliteten behövs för att snabbt kunna reagera på krissignaler och anpassa kostnaderna för att överleva. Facket ser dessa arbetsvillkor som hot mot trygghet och välfärd.

Långa perioder av arbetslösheten är ett växande problem. Varje tredje långtidsarbetslös kommer inte tillbaka till arbetslivet. Facket poängterade att omställningsförmågan försämrats kraftigt genom regeringens politik. Istället för en tidigare kompetenshöjande arbetsmarknadspolitik har jobbsökandet prioriterats.

3feb
2011

Fackliga representanter lyfte också fram de goda resultaten från Kunskapslyftet och efterlyste liknande insatser. En erfarenhet var emellertid att arbetslösa kvinnor oftare än män utnyttjade möjligheter till kompetensutveckling. Män väntade på att jobben skulle komma tillbaka medan kvinnor engagerade sig i utbildningar. Det sågs därför som en särskild utmaning att intressera fler män för kompetensutveckling.

Efter krisen har Sverige utvecklats till en tigerekonomi med snabb ekonomisk tillväxt, lönsamma storföretag och minskande arbetslöshet. Några bestående lärdomar har krisen gett, bland annat att det tar allt längre tid innan arbetsmarknaden återhämtar sig till en mer normal nivå.

Sen start i Sverige

Under Europeiska Socialfondens (ESF) pågående programperiod, 2007 till 2013, får Sverige ungefär 6,9 miljarder kronor av 700 miljarder för hela EU. Med den nationella motfinansieringen blir det omkring 14 miljarder i den svenska fonden.

För drygt tre år sedan var drygt en miljon människor inom EU engagerade i projekt finansierade av socialfonderna, året därpå var det fem miljoner och ifjol tio miljoner. I Sverige ökade antalet deltagare i ESF-projekt från 12 000 under 2008 till omkring 50 000 ett år senare, men nivån är fortfarande lägre än i andra jämförbara medlemsländer.

Hittills har ungefär 500 miljoner kronor av ESF-medel delats ut till 69 projekt som varit inriktade mot varsel och sysselsättning. Temagruppen A&O har tittat närmare på och utvärderat 14 av dessa projekt.

Olika lärformer

Kompetens handlar inte bara om förmågan om att klara en specifik arbetsuppgift, utan lika mycket om att utveckla arbetsuppgifter. Det handlar inte heller bara om teoretisk och praktisk kompetens utan allt mer om social förmåga, exempelvis att kunna arbeta i lag, sköta kontakter med underleverantörer och kunder.

Kompetensutveckling kräver en kombination av olika lärformer, dels formellt lärande som ger betyg och behörighet, dels informellt lärande som i stor utsträckning är kunskaper och erfarenheter förvärvade i det dagliga arbetet.



VI HAR BÅDE LÄRT OSS OCH INTE
LÄRT OSS NÅGONTING AV KRISEN.”

ROGER MÖRTVIK, TCO

3feb
2011

Ett anpassningsinriktat lärande ger kompetens att klara befintliga arbetsuppgifter medan ett utvecklingsinriktat lärande ger kapacitet att driva och hantera förändringar. När arbetsgivare idag rekryterar personal, söker de inte bara duktiga yrkesarbetare utan medarbetare med förändringskompetens och kapabla att vara med om att utveckla verksamheten och jobba framåtriktat.

Lär miljön på arbetsplatsen är viktig, inte minst samspelet mellan medarbetarna, mellan medarbetare och företagets ledning. Individuellt lärande måste kombineras med kollektivt lärande. Det långsiktiga lärandet är lika viktigt som att sköta vardagsjobbet.

Ansvar för att lära sig vilar i första hand på den anställde, men arbetsgivaren ska skapa möjligheterna, inte bara genom kurser och utbildningar utan också genom att utveckla arbetsrotation och lagarbete. Företagets ledning måste vara involverad och drivande. Ansvar för lärprocessen måste ligga i hela linjeorganisationen, inte bara genomföras på ledig tid eller för att externa konsulter initierat projektidéer.

Miljön utanför arbetsplatsen är också viktig, exempelvis olika strukturer som stöder samverkan mellan företagare och offentliga aktörer. Små och medelstora företag har sällan resurser att organisera sådana mötesplatser.

Måste omsättas till praktik

I de utvärderade ESF-projekten satsades det mycket på kurser, kurser på arbetsplatsen, och kurser utanför arbetsplatsen. Kurser valdes ofta därför att de var lätta att organisera och administrera, men denna typ av insatser ger sällan långsiktiga effekter.

Individuellt lärande måste kombineras med explicit stöd från arbetskamrater och företagets ledning samtidigt som arbetsplatsen måste förändra organisationen så att medarbetarna får använda sina nyförvärvade kunskaper. En parallell utveckling av verksamhet och kompetens är en nödvändig förutsättning för ett långsiktigt lärande.

Arbetsplatserna måste målmedvetet arbeta med ett integrerat lärande inriktat mot att utveckla och förbättra verksamheten. Japanska "lean", idén med ständiga förbättringar och förbättringsgrupper, sprider sig snabbt, men modellen ger ett begränsat utrymme för lärande i arbetet.



**SAMPEL MELLAN ATT FÖRETAGEN
SKA UTVECKLAS OCH INDIVIDEN SKA
FÅ TRYGGA JOBB.”**

LENNART SVENSSON, LINKÖPINGS UNIVERSITET

3feb
2011



” VIKTIGT ATT SAMMANSTÄLLA
ERFARENHETER OCH FÖRBEREDA
SIG FÖR NÄSTA KRIS.”

ROLAND BLADH, DG ARBETSMARKNAD OCH SOCIALPOLITIK

ESF-projekt, som initierades i samband med de omfattande varslen, startades ofta i akuta lägen då krisen drabbat regioner, branscher eller nätverk av företag. Akuta behov fick gå före mer långsiktiga ambitioner.

I en del projekt krävdes att de involverade företagen formulerade en vision för hur verksamheten skulle utvecklas inom tre till fem år samtidigt som externa experter gjorde kartläggningar av medarbetarnas kompetensbehov. Kurser skraddarsyddes så att de anställda kunde möta ökade krav på flexibilitet, bli mer anställningsbara och konkurrenskraftiga också på externa arbetsmarknaden. Eftersom behovet av olika typer av utbildningar var mycket omfattande, genomfördes stora upphandlingar för att öka effektiviteten och pressa priserna.

Socialfondens projekt ska vara inriktade på enskilda medarbetare, inte på arbetsplatser eller företag. En del projekt valde också ett bredare perspektiv mot näringsliv och en modell för tillväxt och regional utveckling. Det fanns också ambitioner att förändra attityden till vuxenutbildning till det mer långsiktiga ”vuxnas lärande” och med det livslånga lärande i fokus.

Krisen tvingade fram regionalt samarbete för att utveckla nya strukturer och nya former för samverkan. Det handlade ofta om att matcha kompetens och pengar. Krisen slog till så snabbt att de regionala aktörerna sällan hade tid att avvakta tills externa resurser hade utlysts. Det blev också uppenbart att krishanteringen egentligen bara kan hanteras på regional nivå.

Effekterna av de närmare 70 ESF-projekten är svåra att mäta i ekonomiska termer, men några erfarenheter av de utvärderade och redovisade projekten är:

- Många anställda fick för första gången möjligheter till mer omfattande utbildningsinsatser.
- Omfattande upphandlingar gjordes för att effektivisera och pressa kostnader för utbildningar och kurser.
- Färre varslade tvingades sannolikt ta steget ut i arbetslöshet.
- Företag fick ökad förståelse för behovet av kontinuerlig kompetensutveckling, inte minst för att skapa konkurrenskraftiga verksamheter och attraktiva arbetsplatser.

3feb
2011

- Nya strukturer och samarbetsformer för lärande utnyttjades eller utvecklades och dessa kan långsiktigt främja näringslivets och regioners utveckling.
- Företag var kompetensmässigt bättre förberedda inför konjunkturuppgången.
- Förbättrad mental beredskap inför ett ökat globalt omvandlingstryck och framtida kriser.

Den främsta kritiken mot projekten var att de alltför stor utsträckning initierades och drevs på företagets villkor, men också att insatserna ofta fick akut karaktär och handlade om korta kurser, som ytterst sällan kan väntas ge bestående effekter. Kritik framfördes mot att det dröjde allt för länge innan ESF utlyste pengar till sk varselprojekt och innan projektbeslut hade fattats. Orderböckerna hade ibland börjat fyllas när pengarna hade beviljats. Arbetsförmedlingen efterlystes som en mer aktiv och synlig partner i projekten.

Lära sig och lära ut

Lärande på arbetsplatsen är det mest rationella sättet att utveckla anställdas kompetens. Det kan ske genom, exempelvis insatser på individuell nivå och i arbetslag, förbättringsarbete och att utveckla ledarskap. För den anställda handlar det ofta om att bredda arbetet utöver ofta snävt definierade uppgifterna, inte bara producera produkter eller leverera tjänster utan också få ett utvidgat ansvar för exempelvis underhåll, planering och samordning. Arbetet blir då mer varierat och innehållsrikt samtidigt som medarbetaren blir mer flexibel och användbar för olika uppgifter inom företaget.

För att klara ett utvidgat arbetsinnehåll behöver medarbetare ha förståelse för företagets produktion, arbetsorganisation och dela en helhetssyn på arbetsplats och verksamhet. I en dynamisk organisation måste medarbetarna inte bara att lära sig, utan det krävs också förmåga att lära ut till arbetskamraterna.

Ledning och chefer måste vara mer observanta och medvetna om hur medarbetarnas hela kompetensregister kan användas. Lärande på arbetsplatsen förutsätter ett tydligt och närvarande ledarskap, som stöder samverkan mellan olika avdelningar och funktioner. Strategier som säkrar verksamhetens löpande och framtida kompetensbehov måste utvecklas och implementeras.

Utveckling av arbetsuppgifter och förbättring av produktion är minst lika viktiga som det dagliga, löpande arbetet. Särskild tid behöver avsättas och schemaläggas för att hantera förbättring och utveckling. Det gäller också att ha en konstruktiv attityd till avvikelser, exempelvis störningar i produktionen, och kunna lära av problemen.

Lärande för ökad rörlighet

Den nya visionen för EU, EU2020, vill utveckla den europeiska regionen med intelligent tillväxt, hållbar tillväxt, och en tillväxt, som inkluderar alla medborgare. Sjuttiofem procent av befolkningen i arbetsföra åldrar ska ha ett arbete, färre än var tionde tonåring ska lämna den grundläggande skolgången utan att ha en examen och fyra av tio i åldrarna 30-40 år ska ha en postgymnasial utbildning.

Varje medlemsland ska ha ett nationellt reformprogram (NRP) klart till april 2011. Programmet ska beskriva målen, hur dessa ska uppnås och vilka åtgärder som ska vidtas. I år lämnar EU-kommissionen också ett förslag till program för de regionala och sociala fonderna. Diskussionen börjar i höst och ska vara avslutad till 2012.

För att möta en ökad global konkurrens och uppnå målen i EU2020 måste Sverige bland annat skapa en infrastruktur för vuxnas lärande och kompetensutveckling och arbeta för att liknande initiativ tas inom EU.

Sverige står, trots en i dagsläget snabbt växande ekonomi, inför stora utmaningar för att klara internationell konkurrenskraft och välfärd. Med kraven på ökad produktivitet följer också fortlöpande rationalisering och mer vardaglig strukturomvandling. Efterfrågan på viss kompetens minskar till förmån för annan, ofta mer kvalificerad, teoretiskt såväl som socialt. Vissa branscher krymper medan andra, och ibland helt nya, expanderar och behöver anställa medarbetare. En del förlorar sina jobb och måste söka sig till andra branscher och yrken.

Väntetiderna mellan förlorade jobb och nya jobb måste minimeras för att säkra arbetstagarens trygghet och minska samhällets kostnader. Ett kontinuerligt lärande kan främja människors anställningsbarhet och därmed överbrygga ett framtingat byte eller önskat av arbetsplats och arbetsuppgifter. För de grupper som är mest utsatta och fortlöpande marginaliseras i den strukturella omvandlingen behövs sannolikt särskilda insatser av kompetensutveckling och lärande.

Finansiella kriser framtvingar ofta snabb och dramatisk strukturomvandling, vilket såväl 1990-talet som de senaste årens utveckling är bevis på. Ofta slår dessa kriser hårt mot speciella branscher och yrkesgrupper.

Kontinuerligt lärande ökar generellt anställningsbarheten och kan minska utsattheten, men dramatiskt minskad efterfrågan inom vissa yrkesområden innebär som regel att ett stort antal människor med likartade kompetenser plötsligt står utan jobb. Ofta efterlyses då snabba och kraftfulla insatser. Med väl utvecklad beredskap, inte minst på regional nivå, modeller för varselprojekt samt korta och enkla beslutsprocesser, kan snabbt initierade program och projekt dämpa effekterna.

” **DET SKER EN KONTINUERLIG
KOMPETENSVÄXLING FRÅN MINDRE
UTBILDADE TILL INGENJÖRER.”**

JOHAN ANCKER, TEKNIKFÖRETAGEN

Ytterligare en utmaning är den åldrande befolkningen. Stora åldersgrupper kommer att lämna arbetslivet under de närmaste fem åren, men det är stora variationer mellan olika delar av arbetsmarkanden. Inom vissa sektorer och yrkesområden kommer det att uppstå brist på kompetent arbetskraft. Genom kompetensutveckling och lärande kan obalansen dämpas och öppna möjligheter för fler att bli anställningsbara och kan flytta till dessa branscher och yrken.

Samtidigt är det en tydlig trend att fler, framför allt tjänstemän, vill fortsätta att arbeta efter 65-årsdagen, men det finns också signaler att fler måste arbeta längre, eventuellt genom höjd formell pensionsålder. I det senare fallet kommer det att ställas stora krav på kompetensutveckling och lärande för att dessa åldersgrupper ska kunna vara användbara och anställningsbara ytterligare kanske tre till fem år.

Kompetensutveckling och kontinuerligt lärande i arbetet skapar förutsättningar för den rörlighet som krävs för svensk konkurrenskraft, tillväxt och välfärd. Detta livslånga lärande kan underlätta byten av arbetsuppgifter inom en arbetsplats, anställningar på andra arbetsplatser, i andra yrken och branscher samt förbättrar rörligheten från verksamheter med lägre produktivitet till verksamheter med högre produktivitet och högre kvalifikationskrav.

Erfarenheterna från utvärderade ESF-projekt och de synpunkter på kompetensutveckling och lärande i arbetslivet som framfördes under konferensen kan sammanfattas i följande förslag:

3feb
2011

FÖRSLAG TILL REGERINGEN:

- Vuxnas lärande och kompetensutveckling i arbetslivet bör ha hög prioritet i det nationella reformprogrammet till EU.
- En kunskapsutvecklande arbetsmarknadspolitik med särskilda insatser för riskgrupper som ungdomar, lägre utbildade och äldre.
- En nationell vision och agenda för kompetensutveckling och lärande i arbetslivet, baserad på en kombination av formellt och informellt lärande.
- Ett Kunskapslyft 2.0 som stöder såväl generell, utvecklingsinriktad kompetens som relevant yrkeskompetens, men också förbättrar beredskapen inför nästa kris.
- Vidareutveckla Europeiska socialfonden till en social innovationsfond för projektexperiment och innovationer inom kompetensutveckling och lärande i arbetslivet.

FÖRSLAG TILL REGIONALA AKTÖRER:

- Skärpt spaning och analys av globaliseringens effekter inom regionen.
- Förstärk samverkan mellan strukturfonderna, regionala högskolorna, lärcentra och utbildningsarrangörer.
- Utveckla nätverk och plattformar som arbetar kontinuerligt med kompetensförsörjning och lärande i arbetet och har en infrastruktur som kan mobiliseras snabbt i akuta kriser.
- Formulera nya strategier för lärande genom samarbete mellan regioner, landsting, kommuner, högskolor och näringsliv.

FÖRSLAG TILL ARBETSMARKNADENS PARTER:

- Dialog om framtida modeller för kompetensförsörjning för att tillgodose arbetsgivarnas behov av flexibilitet och medarbetarens behov av anställningsbarhet och trygghet.
- Dialog om behov av Kunskapslyftet 2.0 för att underlätta kontinuerlig såväl som mer krisgenererad strukturuomvandling.
- Dialog om gemensamma kampanjer för att stimulera rörlighet på arbetsmarknaden, exempelvis ungdomar till bristyrken, lägre utbildade genom kompetenslyft till andra och mer kvalificerade jobb.
- Dialog om branschöverskridande överenskommelser i kristider för att förbättra tryggheten i de mest utsatta branscherna.
- Dialog om hur ESF-projekt kan skalas upp och förbättra beredskap och krishantering.
- Skapa incitament för att i större utsträckning intressera män för utbildning.

3feb
2011

FÖRSLAG TILL NÄRINGSLIVET:

- Kompetensutveckling och lärande i arbetet måste bli tydliga, strategiska frågor förankrade i hela organisationen.
- Ledarskap och organisation måste främja utvecklingsinriktat lärande och medarbetares anställningsbarhet.
- Utveckla rutiner för identifiering av kompetensbehov, verktyg för självvärdering och implementering av lärande i arbetet.
- Skapa speciella incitament för kompetensutveckling och lärande i arbetet.

FÖRSLAG TILL FACKLIGA ORGANISATIONER:

- Gör aktion för att kompetensutveckling och lärande i arbetslivet ska bli en nyckelfråga på den fackliga agendan.
- Ta fler regionala initiativ till att kartlägga kompetensbehov i branscher samt samordna och driva större projekt, framför allt tillsammans med mindre företag.

FÖRSLAG TILL FORSKARSAMHÄLLET:

- Ökade insatser för att omsätta forskningsbaserad kunskap om kompetensutveckling och lärande i arbetet, exempelvis om arbetsorganisation, ledarskap och lärande, till praktik och tillämpning, inte minst i ESF-finansierade projekt.
- Utveckla modeller för hur projekt ska utformas för att bli utvärderingsbara.

FÖRSLAG TILL ESF-RÅDET:

- Större, längre, men färre projekt med strategiska aktörer som genererar bättre utväxling och som kan fungera som långsiktiga kunskapsbärare.
- Tydligare krav på att projekten ska vara utvärderingsbara.
- Krav på tydligare ägarskap av projekt.
- Mer systematisk kunskapsförmedling av goda exempel och modeller för kompetensutveckling och lärande i arbetslivet.
- Arbetslivsforskning och arbetslivsforskare engageras för att omsätta teorier och systematiserad empiri till praktik och öka kunskapsinnehållet i projekten, exempelvis genom utbildning av projektledare, jobbcoacher och ledarskapskonsulter.

3feb
2011

PRESENTATIONER GJORDES AV:

Europa och varslen – återhämtning eller...?

Roland Bladh, Programme manager EU Policies Sweden, DG Sysselsättning och socialpolitik, EU kommissionen, Bryssel.

Arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet – Quo Vadis?

Lennart Svensson, professor, Linköpings universitet, *Conny Hansson*, projektledare, IF Metall, Mellersta Norrland, *Eva Jonsson*, projektledare, Cityakademien, Örebro och *Magnus Kallenberg*, projektledare, Västkraft, Göteborg.

Hur utvecklar vi framtidens kompetenser?

Caroline Jarebrant, industriforskare, Sverea IVF, Göteborg.

I paneldebatten *Lärdomar i krisens spår* deltog:

Kenneth Abrahamsson, programchef, Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS), *Roland Bladh*, Programme manager EU Policies Sweden, DG Sysselsättning och social politik, *Eva Eriksson*, landshövding, Värmlands län och *Lennart Svensson*, professor, Linköpings universitet.

I paneldebatten *Hur förbereder vi oss inför framtiden – och nya kriser?* deltog:

Kenneth Abrahamsson, programchef, Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS), *Lena Abrahamsson*, professor, Luleå tekniska universitet, *Johan Ancker*, Teknikföretagen, *Thomas Carlén*, ekonom, LO, *Robert Cloarec*, senior advisor, Arbetsgivarverket och *Roger Mörtvik*, samhällspolitisk chef, TCO.

Andra som medverkade var

Tanja Rasmusson, stabschef, arbetsmarknadsdepartementet, projektledarna *Mats Ershammar*, Stockholm, *Ulf Johansson*, Kinda, *Kajsa Olsson*, Göteborg, *Magnus Sjöberg*, Lindsberg, produktionschef *Ursula Stenqvist*, Lindsberg, journalisterna *Gunhild Wallin*, Stockholm och *Göran Greider*, Falun, samt A&O:s projektkoordinatorer *Karolina Parding* och *Stefan Ekenberg*, Luleå tekniska universitet

Anna Danielsson, journalist, var moderator.

3feb
2011



A&O är ett av fem teman inom Europeiska socialfonden (ESF). A&O drivs av Luleå tekniska universitet i samarbete med APEL FoU, Göteborgs universitet och Linköpings universitet

A&O – temagruppen för arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet – systematiserar erfarenheter av Europeiska socialfondens projekt. Forskargruppen ger rekommendationer och försöker att strategiskt påverka lagar, avtal, värderingar och politiska beslut. Kunskapen skall bidra till att förbättra de anställdas beredskap att möta ett föränderligt arbetsliv och minska riskerna för utanförskap.