



Rapport 2011:7



LÄNSSTYRELSEN
I STOCKHOLMS LÄN

SOL-projektet

Resultat och effekter – en översikt

Rapporten är framtagen av Länsstyrelsen i samarbete med Svenska ESF-rådet och Europeiska socialfonden, på grundval av konsultföretaget Rambölls externa utvärdering av projektet.

Rapport 2011:7



LÄNSSTYRELSEN
I STOCKHOLMS LÄN

SOL-projektet

Resultat och effekter – en översikt

Foto omslag: Dan Boman, Scania

Tryckeri: Finns endast som pdf

Utgivningsår: 2011

ISBN: 978-91-7281-416-5

Rapporten kan laddas ner från vår webbplats, www.lansstyrelsen.se/stockholm

Förord

Denna skrift handlar om en omfattande kompetenshöjande satsning som genomförts på Scania i Södertälje, Oskarshamn och Luleå (SOL-projektet) samt i viss utsträckning hos leverantörsföretag inom den tunga fordonsindustrin. Satsningen har haft samtliga verkstadsanställda i dessa företag som målgrupp. Den huvudsakliga idén bakom satsningen var att snabbt reagera på den akuta ekonomiska kris som uppstod under andra halvåret 2008. Tanken var att undvika varsel om uppsägning under projekttidens rådande lågkonjunktur och istället höja kompetensen hos personalen genom utbildning. På så sätt blir personalen bättre rustad inför de skärpta krav som förväntats karakterisera den tunga fordonsindustrin när konjunkturen väl vände.

Denna skrift är projektägaren Länsstyrelsens i Stockholms läns, översikt över SOL-projektets resultat och effekter. Dessa resultat och effekter har identifierats i den utvärdering som har genomförts löpande 2009-2010. Den löpande utvärderingen har genomförts av Ramböll Management Consulting i nära dialog med referensgruppen för SOL-projektet. Ansvarig för projektet och utvärderingen vid Länsstyrelsen i Stockholm är Mats Ershammar.

I skriften presenteras inledningsvis projektet som sådant och bakgrunden till satsningen. Därefter analyseras behovsbilden, det vill säga målgruppens och företagets behov av en sådan här satsning samt vilka resultat som genererats av projektet. Avslutningsvis, diskuteras samverkan inom ramen för en kompetenshöjande satsning av det här slaget. Syftet med skriften är att de lärdomar som projektet har gett ska kunna tas till vara i framtida satsningar av liknande slag.

Stockholm, mars 2011.

Sammanfattning	3
Vad är SOL-projektet?	6
Ansökan och bakgrund till satsningen	6
Ett unikt projekt - undantag från statsstödsreglerna	7
Förändrade förutsättningar	8
Internationell konkurrenskraft och anställningsbarhet	8
Hur genomfördes SOL-projektet?	9
Genomförd utbildning inom SOL-projektet	9
Genomförandet ur Scantias perspektiv	10
Genomförandet ur ett samverkansperspektiv	12
Lärdomar kring genomförandet.....	13
Behovsbilden och SOL-projektets relevans	14
Företagens och målgruppens behov	14
Aktivitaternas relevans	15
Lärdomar kring målgruppens behov och aktivitaternas relevans	17
Vad gav SOL-projektet för resultat?	18
Resultat av kompetensutveckling på Scania	18
Resultat av kompetensutveckling på leverantörsföretag	21
Hållbarhet för Scania och leverantörsföretagen	22
Lärdomar kring resultat av satsningen.....	24
Samverkan inom ramen för SOL-projektet	25
Lärdomar kring samverkan	26

Sammanfattning

SOL-projektet var en kompetenshöjande insats för ca 5000 verkstadsanställda som genomfördes på Scania i Södertälje, Oskarshamn och Luleå samt i viss utsträckning hos leverantörsföretag till Scania och den tunga fordonsindustrin i övrigt. Resultaten av den externa utvärdering som genomförts visar att kompetensutveckling (i detta fall i SOL-projektet) var ett verktyg som svarade väl mot företagets och individens behov av ökad anställningsbarhet och stärkt konkurrenskraft. Utvärderingen påvisade också ett intresse hos de verkstadsanställda att ta del av en sådan här satsning. Möjligheten att kompetensutveckla de verkstadsanställda är ett sätt att stå redo inför en uppgång i efterfrågan och därmed kunna öka produktionen snabbt igen.

SOL projektet har genererat positiva resultat för branschen och Scania. Kompetenshöjningen inom projektet har inneburit att medarbetarna i större utsträckning kan hantera fler moment i produktionen. Det påvisas även en ökad förståelse för slutprodukten och hur det egna arbetet påverkar produktionsprocessen. Detta har lett till ett ökat ansvarstagande från den enskilde och därmed högre kvalitet i verksamheten. Analysen visar också att de verkstadsanställda har utvecklats i takt med arbetslivets krav i bemärkelsen att de uppnått en ökad anställningsbarhet på Scania och troligen även på industriarbetsmarknaden i stort. Satsningen har stärkt medarbetarna så att de kan följa med i den tekniska utvecklingen och möta de nya krav som ställs inom tillverkningsindustrin.

För att, genom en kompetenshöjande satsning, öka anställningsbarhet ytterligare utanför Scania bör en framtida satsning tydliggöra utbildningens koppling till övriga arbetslivet. Satsningen på kompetensutveckling på leverantörsföretag har inte fullt ut skett i den omfattning som var tänkt. Orsaken till detta var bland annat att det slutliga beslutet om finansiering drog ut på tiden. När upplägget slutligen beviljades så hade många leverantörer redan dragit ner på personalen som en följd av konjunkturbedgången. Företagets ofta svåra ekonomiska situation bidrog till att deras efterfrågan på kompetensutveckling blev låg. I stället gjordes därför riktade utbildningar till färre leverantörer vilket har inneburit att antalet elever och utbildningstimmar blivit färre.

Resultaten av den utbildning som har genomförts är goda. Analysen som har genomförts inom ramen för projektet tyder på att Scania och leverantörerna har fått ökad förståelse för varandras behov och att leverantörsföretagen har fått ökad kunskap om effektiva produktionssystem.

SOL-projektet har inneburit ökad samverkan i de tre berörda regionerna främst genom ökat utbyte mellan lärosäten/utbildningsföretag å den ena sidan samt Scania och leverantörsföretag å den andra sidan. För regionerna

har den främsta behållningen varit att det skett omfattande kompetenshöjning inom basnäringen, en minskad risk för arbetslöshet i samband med krisen samt en ökad beredskap att möta en kommande konjunkturuppgång. SOL-projektet har också fungerat lärande genom att påvisa ett nytt sätt att använda strukturfondsmedel. Detta har skett genom att berörda regioner gemensamt har tagit ett nationellt branschgrepp.

Genomförandet och till viss del resultaten har påverkats av att samverkan mellan näringslivet och de offentliga aktörerna inte har varit helt smärtfritt. Under projektets gång har dock näringslivet och de offentliga aktörerna fått en ökad förståelse för varandras behov och det har funnits en ambition om att få till lösningar som skulle fungera ur bådas perspektiv. Olika tidshorisonter, beslutsvägar och administration har påverkat genomförandet. Inför framtida satsningar är det viktigt att beakta de olika kravbilder som finns inom näringslivet och offentlig sektor. Detta kan handla om att se över hur administrationen kan förenklas för att beakta kraven i näringslivet samt skapa rätt typ av incitament för ett resurseffektivt genomförande.

Det bör understrykas att SOL-projektet - trots en del hinder - genomförts med goda resultat. Följande har identifierats som framgångsfaktorer:

- Den gemensamma styrkeinsatsen från involverade aktörer - engagemanget kring att behålla personalen från Scania och minskad arbetslöshet från regionens sida bidrog till att satsningen blev av överhuvudtaget
- Den gradvis ökade förståelsen mellan näringslivet och de offentliga aktörerna för varandras behov och ambitionen att få till pragmatiska lösningar som skulle fungera i de båda perspektiven möjliggjorde, trots en del hinder, att satsningen kunde bli av
- Den använda modellen för genomförandet av satsningen, "train-the-trainer": 1) möjliggjorde en så pass omfattande kompetenssatsning 2) bidrog till spridning av resultaten genom den behållning som produktionsledarna fått av sin delvis nya roll
- Det faktum att Scania använt "train-the-trainer" modellen tidigare möjliggjorde en snabb implementering och effektiv spridning av kunskap som annars kunde varit svår att få till
- Att insatsen motsvarade ett behov hos företagen (Scania och leverantörerna); att stärka den internationella konkurrenskraften och att kompetensutveckling är ett led i detta arbete. Satsningen var således relevant för de involverade företagen
- Det fanns ett identifierat intresse hos målgruppen (de verkstadsanställda) för en kompetenshöjande satsning – och de genomförda aktiviteterna är på en övergripande nivå relevanta för målgruppen
- Som framgångsfaktor för uppnådda resultat betonas 1) att utbildningen varit verksamhetsnära och varvar teori med praktik samt 2) att lärarna uppvisat stort engagemang

Vad är SOL-projektet?

SOL-projektet har varit en kompetenshöjande insats för verkstadsanställda på Scania i Södertälje, Oskarshamn och Luleå samt i viss utsträckning för leverantörsföretagen till Scania och den tunga fordonsindustrin i övrigt på nämnda orter. Den huvudsakliga idén bakom satsningen har varit att försöka undvika varsel under den rådande lågkonjunkturen och istället höja kompetensen hos personalen genom utbildning, så att de anställda kunde stå bättre rustade inför de skärpta krav som förväntades karakterisera branschen när konjunkturen väl vände,

Ansökan och bakgrund till satsningen

Den 26 januari 2009 lämnade Länsstyrelsen i Stockholm in en ansökan till Svenska ESF-rådet om stöd med drygt 100 miljoner kronor från Europeiska Socialfonden (hädanefter ESF)¹ för en satsning på arbetsplatsförlagd kompetensutveckling med särskild inriktning på den tunga fordonsindustrin. Eftersom Stockholmsregionens tunga fordonsindustri har starka kopplingar till bland annat Oskarshamn och Luleå innefattade ansökan ett samlat grepp över länsgränser. Målet var att erbjuda kompetensutveckling för drygt 6000 personer fördelade på orterna Södertälje, Oskarshamn och Luleå.

Bakgrunden till ansökan var att den svenska fordonsindustrin står inför stora utmaningar. Fordonsindustrin är en av de sysselsättningsmässigt största branscherna i landet och en av de ledande exportbranscherna. Ytterligare anledningar till ansökan var den akuta kris som fordonsindustrin stod inför andra halvåret 2008 och en ökad konkurrens mellan globala aktörer. Fordonsindustrin i Sverige kan inte konkurrera med låga lönenivåer men däremot med innovation, teknisk kunskap, engagemang och arbetssätt. De skärpta kvalitetskraven tillsammans med behoven av att höja produktionsstakten ställer allt högre krav på medarbetarna. En satsning på kompetenshöjning hos verkstadsanställda ansågs möjliggöra effektiviseringar av befintlig produktion och bereda väg för genomförandet av produktförändringar. SOL-projektet var ett av de initiativ som landshövdingen i Stockholm Per Unckel tog inom ramen för regeringens uppdrag att vara "Regional samordnare med anledning av varsel". Detta regeringsuppdrag tillkom för att möta de ökade antal varsel som uppkom som en följd av den globala ekonomiska och finansiella krisen under hösten 2008.

¹ ESF är en av EU:s strukturfonder med syfte är att förbättra den ekonomiska sammanhållningen och det ekonomiska väståndet i unionens samtliga regioner genom bland annat sysselsättningsinriktade åtgärder. Huvudsyftet med ESF-medlen är att bidra till skapandet av fler och bättre jobb inom EU

De företag som genomför kompetenshöjande insatser och behåller befintlig personal förväntades stå bättre rustade när efterfrågan ökade. Den tunga fordonsindustrins uppbyggda kunskap och kompetens är baserad på god helhetssyn och konsekvent tänkande utifrån det komplexa fordonet. Dessa styrkeområden förväntades bidra till förstärkt konkurrenskraft i en allt mer kunskapsbaserad och globaliserad ekonomi. Med denna bakgrund beviljades drygt 100 miljoner kronor för projektet ur ESF programområde 1 "kompetensförsörjning":

"Inom programområde 1 kan man söka stöd för projekt som underlättar för sysselsatta kvinnor och män (egna företagare, medarbetare eller chefer) att utvecklas i takt med arbetslivets krav. Det innebär kompetensutveckling som bidrar till att individen har den kompetens som efterfrågas vid förändringar på arbetsmarknaden, och därmed löper mindre risk för arbetslöshet"

Ett unikt projekt - undantag från statsstödsreglerna

Projektet särskiljer sig administrativt på så sätt att tre olika strukturfondspartnerskap lägger en del av sina utbildningsmedel i en gemensam utbildningspott. De tre involverade strukturfondspartnerskapen var Stockholms län, Småland och Öarna samt Norrland. Men främst är det speciellt då det innebär ett omfattande stöd till ett enskilt företag. Detta bryter nämligen mot EG-fördragets artikel 87.1:

"Stöd som ges av en medlemsstat eller med hjälp av statliga medel, av vilket slag det än är, som snedvrider eller hotar att snedvrیدا konkurrensen genom att gynna vissa företag eller viss produktion, är oförenligt med den gemensamma marknaden i den utsträckning det påverkar handeln mellan medlemsstaterna"

Eftersom det ansökta stödet för satsningen ej stämde med reglerna krävdes det ett undantagsbeslut från statsstödsreglerna från EU-kommissionen. I korthet innebär statsstödsreglerna att stöd inte beviljas om det inte bedöms leda till att annan verksamhet genomförs än sådan som ändå skulle ha genomförts (antingen eftersom den är lagstadgad eller eftersom marknadskrafterna själva ger en tillräcklig stimulansseffekt för att verksamheten ska genomföras). Länsstyrelsen ansökte om medgivande till undantag från statsstödsreglerna via Näringsdepartementet och ett sådant undantag beviljades av EU-kommissionen. Undantaget beviljades främst därför att bedömningen gjordes att Scantias medarbetare skulle få möjlighet till betydligt mer utbildning än de tidigare hade fått, och att utbildningen skulle komma de arbetstagare till del som normalt får minst del av kompetensutveckling i företagen. Ett annat viktigt motiv för att tillåta undantag var att arbetstagarnas kompetens skulle höjas genom att dessa erbjöds utbildning som inte var specifik för Scantias verksamhet utan

² Strukturfondspartnerskapen består av representanter för kommuner och landsting i de berörda länen samt av företrädare för arbetsmarknadens organisationer, länsstyrelser, länsarbetsnämnder intresseorganisationer och föreningar. Strukturfondspartnerskapens uppgift är att skall bland de ansökningar som godkännts av förvaltande myndighet för det berörda EU program yttra sig över vilka ansökningar som skall prioriteras

generellt användbar inom branschen. Utbildningen skulle omfatta bland annat språk- och matematikundervisning, teknisk utbildning samt utbildning i effektiva produktionssystem. Sammantaget skulle detta leda till ökad anställningsbarhet för medarbetarna och därigenom stärka deras ställning på arbetsmarknaden.

Förändrade förutsättningar

Under 2010 halverades projektbudgeten för Scania, efter ansökan från Länsstyrelsen i Stockholms län, från cirka 100 miljoner kronor till cirka 60 miljoner kronor. Bakgrunden till förändringen var framförallt att Scania under hösten 2009 mötte en kraftigt ökad efterfrågan på lastbilar. På grund av marknadsläget hade det blivit svårt för Scania att planera och effektivt utnyttja all den tid som funnits tillgänglig för utbildning inom SOL-projektet i sin ursprungliga storlek. Scania hade således inte kunnat genomföra all utbildning de planerat inom projektet. Detta berodde på att Scania inte kunde komma igång med planerade grundutbildningar och andra utbildningar som krävde upphandlingar, bland annat eftersom det slutliga ESF-beslutet om beviljad finansiering dragit ut på tiden. Även Scantias införande av fyradagarsvecka under en stor del av 2009 och inledningen av 2010 minskade utrymmet för utbildning. Projektperioden och projektets innehåll ändrades dock inte till följd av halveringen av projektbudgeten.

Internationell konkurrenskraft och anställningsbarhet

SOL-projektet syftade övergripande till att skapa såväl ökad internationell konkurrenskraft, anställningsbarhet som flexibilitet i deltagande företag genom en omfattande utbildningsinsats. I stället för att säga upp medarbetare vid konjunkturedgång skulle expertisen i företaget och hos underleverantörerna finnas tillgänglig, för att möta en framtida konjunkturuppgång. En av grundtankarna med SOL-projektet var även att främja olika former av kunskapsöverföring så att kompetensen hos anställda i företagen kunde höjas kontinuerligt även fortsättningsvis.

Hur genomfördes SOL-projektet?

Här nedan följer en beskrivning av hur och vad som har genomförts inom SOL-projektet; dels följer en beskrivning av innehållet i projektet och dels belyses samverkan kring själva genomförandet. De tre främsta aktörerna inom satsningen är Scania, Länsstyrelsen i Stockholm och ESF (administreras av ESF-rådet). Scania är genomförare av projektet, ESF är finansiär och kravställare. Länsstyrelsen är projektägare och har en koordinerande och stödjande roll.

Figur 1. De tre centrala aktörerna inom SOL-projektet



Genomförd utbildning inom SOL-projektet

Utbildning av verkstadsanställda riktade sig främst till Scanias anställda men även i viss utsträckning till anställda hos Scanias leverantörer och andra leverantörsföretag inom den tunga fordonsindustrin. Utbildningen har sett något annorlunda ut mellan Scania och leverantörerna. För verkstadsanställda på Scania var tanken att utbildningen skulle innehålla följande delkomponenter:

Tabell 1. Kompetenshöjande insatser för verkstadsanställda på Scania

Delmoment	Beskrivning
Modul 1. Grundutbildning	Denna modul avsåg att generellt stärka grundkompetensen bland medarbetarna genom att erbjuda block för gymnasiekompetens inom kärnämnen samt teknik, data och arbetsmiljö
Modul 2. Verksamhetsfokuserad produktionsteknisk utbildning	Denna modul avsåg att förbereda verkstadspersonal för alltmer produktionstekniskt arbete genom att erbjuda utbildningsinsatser inom bl.a. bearbetning, montering och logistik
Modul 3. Effektiva produktionssystem.	Denna modul avsåg att öka deltagarnas delaktighet, engagemang och arbetets kvalitet genom en ökad förståelse för effektiva produktionssystem genom problemlösning med fokus på kvalitet och vanor

Metoden för utbildning av Scantias anställda har varit ett ”train-the-trainer”-koncept. Konceptet innebär att en nivå’s chefer lär ut till nästa nivå’s personal inom den egna organisationen. För medarbetarna innebär det att deras produktionsledare utbildar dem. Ungefär 60-70 procent av utbildningen skedde genom interna lärare. Aktiviteter riktade mot leverantörerna har skett dels genom att Scania utbildat leverantörerna och dels genom ett uppdrag som Länsstyrelsen har gett till Kungliga Tekniska Högskolan (KTH). Upplägget på utbildningen har varierat mellan olika leverantörsföretag men fokus har varit på produktionssystem. Totalt genomfördes utbildning i den omfattning som framgår nedan:

- 4934 av Scantias medarbetare har deltagit i projektet (mål: 4650)
 - Södertälje: 3037
 - Oskarshamn: 1318
 - Luleå: 579
- I snitt fick medarbetare på Scania cirka 153 h utbildning per deltagare (mål: 170)
- Ca 754 500 elevtimmar på total nivå (mål: 800 000)
- Utbildning kring tillgänglighetsfrågor har genomförts på samtliga platser med strategiska personer (t.ex. HR-representanter)
- Samtliga kursdeltagare har fått utbildning i jämställdhetsintegrering och mångfald
- Ca 120 personer på leverantörsföretagen har utbildats (mål: 200)
 - varav ca 40 genom Scania
 - varav 77 genom KTH

På Scania har utbildningen i stort genomförts i den omfattning som var planerad. Hos leverantörerna genomfördes inte utbildningen fullt ut i den omfattningen som initialt var tänkt. Orsaken till detta var bland annat att beslutet om finansiering från ESF drog ut på tiden. När upplägget slutligen beviljades så hade många leverantörer redan dragit ner på personalen som en följd av konjunkturedgången.

Genomförandet ur Scantias perspektiv

Den snabba starten och implementeringen av projektet framstår både som ett problem och som en framgångsfaktor. För att undvika uppsägningar har projektet inletts innan det slutliga beslutet om finansiering kom från ESF vilket påverkat det fortsatta genomförandet. Den hastiga implementeringen har inneburit att det inte funnits tillräckligt pedagogiskt stöd för lärarna och att alla strukturer inte har funnits på plats när utbildningen påbörjades. Samtidigt så lyfts den snabba reaktionen på den ekonomiska kris som uppstod som en förutsättning för att satsningen faktiskt skulle bli av överhuvudtaget. Krisen var intensiv och krävde omedelbar handling.

Genomförandet i sig var möjligt genom en kraftsamling från alla involverade aktörer. Framst lyfts konceptet "train-the-trainer" fram som avgörande till att en så omfattande kompetenssatsning kunde bli av. Framgångsfaktorn låg i att Scania tidigare har använt denna modell och därför hade möjlighet att snabbt mobilisera de interna resurser som behövdes.

När det gäller själva genomförandet av utbildning har det från de verkstadsanställdas sida lyfts fram att det har funnits ojämnheter i utbildningens pedagogiska kvalitet – vilket är en nackdel med "train-the-trainer". De pedagogiska kunskaperna och engagemanget från produktionsledarna varierade. I en framtida satsning efterfrågas ökat pedagogiskt stöd för lärarna eller att de produktionsledare som har högre pedagogisk kompetens i större utsträckning genomför utbildningarna.

Genomförandet ur ett samverkansperspektiv

När det gäller samverkan mellan ESF, Länsstyrelsen och Scania har en del synpunkter framkommit som påverkat genomförandet och resultatet. Först och främst ger Scania och övriga företag Länsstyrelsen gott betyg när det gäller att stödja organisationen i genomförandet av projektet. Länsstyrelsen har under genomförandet agerat "mellanhand" mellan de två andra aktörerna (ESF och Scania). Det framhålls även att engagemanget från enskilda individer och den gemensamma styrkesamlingen gjorde projektet möjligt trots att vissa hinder identifierades (exempelvis undantag från stadsstödsreglerna). Detta engagemang var nödvändigt för att överhuvudtaget få projektet på plats. Dock har det framkommit en del faktorer som försvårat samarbetet och kan fungera som lärande för framtida satsningar. För det första är det olika logiker i näringslivet (Scania) och EU-byråkratin (ESF). Detta rör allt från målsättningar, tidshorisonter, beslutsvägar, redovisningskrav, administration och lagar och regler. De krav som ESF ställer på administration är höga och uppfattas av företaget som väldigt tidskrävande. Faktum är att från Scantias sida uttrycks att projektet i sig har varit väldigt framgångsrikt, men att de idag är osäkra på om projektet skulle ha genomförts i den form som det har gjorts. Tveksamheten gäller inte satsningen i sig utan om Scania skulle ha ansökt om finansiering från ESF då de upplever administrationen och beslutsgången som alltför betungande. De betonar att om Scania inte haft den finansiella muskelkraften samt välfungerande administrativa processer hade genomförandet aldrig varit möjligt. De poängterar också att de inte skulle rekommendera andra företag, som är resursmässigt svagare än Scania, att genomföra en satsning med de administrativa krav som projekt av denna karaktär ställer. Vidare framhålls från Scania att vissa regler om stödberättigade utgifter skapat fel form av incitament, där exempelvis en investering i en projektor inte går att få stöd för men att hyra en projektor tjugo gånger däremot är acceptabelt, även om detta är dyrare.

Att beslutet drog ut på tiden (det var cirka fem månader mellan ansökan och EU-kommissionens medgivande till finansiellt stöd) hade implikationer för genomförandet. En konsekvens blev att externt anordnade utbildningar genomfördes i mycket liten omfattning under 2009. Sammantaget innebär detta att tiden inte kunde utnyttjas fullt ut inom projektet. Inte heller genomfördes utbildning av leverantörer i den omfattning som var planerat. Mest allvarligt var dock att planeringsfasen blev alltför kort, vilket påverkade genomförandet. En längre förprojektering skulle å andra sidan ha fått negativa effekter på antalet utbildningstimmar, då de flesta

utbildningstimmar genomfördes under projektets första månader. Ovissheten och långa beslutsvägar påpekas som besvärliga. Från Scantias sida lyfts det att ESF var otillgängliga i den inledande fasen av projektet.

Inför kommande satsningar är det viktigt att beakta de olika krav som ställs i näringslivet och i offentlig sektor, när det gäller tidskrav och hur administrationen kan förenklas för att tillgodose kraven i näringslivet. Som framgångsfaktorer lyfts engagemanget kring att behålla personalen (Scania) samt att Länsstyrelsen visat sig lyhörda för de villkor som Scania och andra företag har ställts inför.

Lärdomar kring genomförandet

Implementeringen gick snabbt vilket var ett svar på den akuta kris som redan var ett faktum vid tidpunkten för beslutet. Samtidigt efterfrågas inför framtida satsningar en mer djupgående förprojektering. Som framgångsfaktor lyfts modellen "train-the-trainer", vilket möjliggjorde en så omfattande kompetenssatsning. Nackdelen är att utbildningen blev av varierande kvalitet till följd av olika pedagogiska kunskaper och engagemang hos produktionsledarna. Inför en framtida satsning efterfrågas ett ökat pedagogiskt stöd för produktionsledarna (interna lärare).

Samverkan mellan näringslivet och de offentliga aktörerna har inte varit helt smärtfri. Dock finns en ökad förståelse för varandras behov och ambitionen har funnits att få till pragmatiska lösningar som ska fungera i de båda perspektiven. Olika tidshorisonter, beslutsvägar och administration har påverkat genomförandet av satsningen. Inför kommande satsningar är det viktigt att beakta de olika krav som ställs i näringslivet och i offentlig sektor, när det gäller tidskrav och hur administrationen kan förenklas för att tillgodose kraven i näringslivet samt skapa rätt typ av incitamentsstrukturer.

Trots en del hinder så genomfördes SOL-projektet på ett bra sätt. En viktig framgångsfaktor är den gemensamma styrkeinsatsen från involverade aktörer. Från Scantias sida handlar det om engagemanget kring att behålla personalen och från regionernas sida om att minska riskerna för arbetslöshet och stärka förmågan att hantera de krav på omvandling som följer av konjunktur- och strukturförändringar.

Behovsbilden och SOL-projektets relevans

För att försäkra sig om att denna typ av projekt ska ge hållbara resultat måste det för det första finnas ett behov/intresse hos satsningens målgrupp, i detta fall de verkstadsanställda. För det andra måste aktiviteterna vara relevanta givet syftet, i detta fall att skapa ökad internationell konkurrenskraft, anställningsbarhet, flexibilitet inom företagen liksom att förebygga kompetensförlust och därmed göra kompetensen tillgänglig för företagen för att kunna möta en framtida efterfrågan. I vad mån SOL-projektets genomförande motsvarat denna behovsbild beskrivs i det följande.

Företagens och målgruppens behov

Målgrupp	Behov
Företagen (Scania och leverantörerna)	<p>Det fanns en samstämmig bild av att Scania och branschens leverantörsföretag behöver stärka sin internationella konkurrenskraft. Framförallt framträdde bilden av att det krävs en ständig utveckling för att företag inom fordonsindustrin i Sverige ska kunna konkurrera med lågkostnadsländer och att det främsta sättet att göra detta på är genom att ha ett högre kunskapsläge hos medarbetarna. I detta arbete ska bland annat en vidareutveckling av de verkstadsanställdas kompetens bidra till ständiga förbättringar i produktionen, något som är en nödvändighet för att hänga med i den hårdnande konkurrensen. Samma resonemang gäller för Scantias befintliga och potentiella leverantörer. Att genomföra en stor satsning på att kompetensutveckla alla verkstadsanställda är ett sätt att möta framtida behov och utmaningar. Hos leverantörerna fanns inte denna möjlighet i samma utsträckning då de till skillnad från Scania saknade den finansiella muskelstyrkan. Flertalet leverantörer hade inte resurser eller kapacitet att genomföra en sådan satsning, utan stod under lågkonjunkturen under ständigt konkurshot.</p> <p>En klar majoritet av de tillfrågade produktionsledarna på Scania upplever att kompetensutvecklingen motsvarade verksamhetens behov av ökad effektivitet, kvalitet samt flexibilitet och därmed i förlängningen kan leda till ökad</p>

<p>Målgruppens/ medarbetarnas behov</p>	<p>För målgruppen var det primära syftet framförallt ökad anställningsbarhet, både inom och utanför det egna företaget, det vill säga att utvecklas i takt med arbetsmarknadens krav. Här ses kompetensutvecklingen som central för att medarbetarna ska kunna följa med i den tekniska utvecklingen i och med de nya krav som ställs inom tillverkningsindustrin. På så sätt kan utbildningen ses som ett sätt att rusta individen i sin pågående anställning och även öka dennes framtida möjligheter på arbetsmarknaden.</p> <p>Ambitionen var att utbildningen skulle, i den mån det var möjligt, beakta individens önskemål om val av ämnen och tider. Detta skulle ske för deltagande i kurser inom ramen för det samlade utbildningsprogram som beslutats av ESF. I de intervjuer som genomförts har det dock framkommit att detta inte fullt ut har skett i den utsträckning som varit tanken. För att öka relevansen av utbildningssatsningen för målgruppen bör framtida satsningar på kompetensutveckling så långt möjligt beakta individens önskemål och samtidigt ta hänsyn till de krav som följer av ett modernt arbetssätt som präglas av lagarbete och resurseffektiva rutiner i övrigt. Trots vissa brister i detta hänseende blir dock slutsatsen på övergripande nivå att målgruppens behov och intresse tillgodoses inom projektet.</p>
---	--

Aktiviteternas relevans

Det är centralt att de aktiviteter som genomförs har en tydlig koppling till syftet. Med andra ord, att det finns en tydlig länk mellan de verkstadsanställdas kompetens och ökad internationell konkurrenskraft. Bedömningen är att medarbetarnas ökade kompetens är i linje med Scantias och övriga deltagande företags behov av att möta marknadens efterfrågan på komplexa produkter. De aktiviteter och den utbildning som genomförts har varit relevanta för Scania och deltagande leverantörer. Främst gäller detta den internationella konkurrenskraften, där utbildningen i effektivare produktionsprocesser har en tydlig koppling till syftet. Länken mellan utbildningen och ökad anställningsbarhet utanför Scania har för de verkstadsanställda inte varit lika tydlig. Även om innehållet är användbart även utanför Scania och övriga berörda företag är de verkstadsanställda inte helt medvetna om detta. Å andra sidan har utbildningen bidragit till att individen kan se sin egen roll i relation till helheten vilket stärker individen både inom och utanför företaget.

Lärdomar kring målgruppens behov och aktiviteternas relevans

Det fanns en samstämmig bild av behovet av att stärka den internationella konkurrenskraften för branschen och att det krävs ständiga förbättringar för att konkurrera med låglöneländer. Att utveckla personalens kompetens är ett led i detta arbete. Möjligheten att utveckla de verkstadsanställdas kompetens var också ett sätt att stå redo inför en uppgång i produktionen och därmed vara "startklar" vid en eventuell konjunkturuppgång. Bedömningen är att satsningen motsvarade individernas behov av ökad anställningsbarhet och även företagens behov av ökad internationell konkurrenskraft.

För den primära målgruppens del handlade syftet framförallt om ökad anställningsbarhet, både inom och utanför det egna företaget. Här ses kompetensutvecklingen som ett sätt att stärka medarbetarna så att de kan följa med i den tekniska utvecklingen i och med de nya krav som ställs inom tillverkningsindustrin. Majoriteten av produktionsledarna gjorde även bedömningen att det fanns ett intresse för utbildning hos medarbetarna. För att öka relevansen ytterligare för medarbetarna bör en framtida kompetensutvecklingssatsning, i den mån det är möjligt, beakta individens önskemål. Naturligtvis måste hänsyn även tas till de krav som följer av ett modernt arbetssätt präglat av lagarbete och resurseffektiva rutiner. I utbildningen bör man även förtydliga kopplingen mellan utbildningen och individernas arbetsuppgifter och i vilken mån det man lär sig är generellt användbara kunskaper (anställningsbarheten).

Vad gav SOL-projektet för resultat?

Satsningen har genererat en rad olika typer av resultat för Scania, leverantörsföretagen och berörda regioner. Dessa resultat presenteras nedan. Vidare diskuteras resultatens hållbarhet, det vill säga förutsättningar för att vara bestående samt dess spridning utanför den primära målgruppen, de verkstadsanställda.

Resultat av kompetensutveckling på Scania

Resultaten av satsningen på Scania bedöms vara goda. Det finns dock variationer mellan anläggningar och grupper. Det bör betonas att färre har gått gymnasiekurser än planerat och inom grundutbildningen hade många verkstadsanställda gärna sett att det fanns en större flexibilitet och ett större kursutbud än vad som ingick i planeringen. Orsaken till att färre gått gymnasiekurser inom grundutbildningen än planerat är bland annat fördröjningen av det slutliga beslutet gällande finansiering från ESF. Detta i sin tur har fördröjt den efterföljande processen. Det har också funnits en ovana från Scania att hantera upphandlingsprocesser så att de uppfyller de krav som ESF ställde.

Följande har identifierats som resultat av kompetenshöjningssatsningen inom SOL-projektet på Scania:

- **Ökad kunskap kring produktionssystemet:** SOL-projektet har lett till en omfattande kunskapshöjning om moderna produktionssystem (Lean och Scantias produktionssystem SPS). Tack vare en högre kunskapsnivå och att medarbetarna fått rotera i högre utsträckning än tidigare mellan olika befattningar och positioner, är de idag mer självständiga i sitt arbete och upplever arbetet som roligare. I vilken utsträckning medarbetarna har fått rotera mellan olika uppgifter eller positioner eller har fått ökat ansvar verkar dock ha varierat mellan grupper och orter.
- **Stärkt delaktighet och engagemang:** SOL-projektet har bidragit med att allt fler har engagerats i frågor som tidigare bara hade drivits av produktionsledaren och gruppsamordnaren. Medarbetarna engagerar sig mer i förbättringsarbetet och känner en större delaktighet när de märkt att deras bidrag i förbättringsgrupperna gör skillnad. I de intervjuer som genomförts lyfts att medarbetarna kommer med fler egna idéer och förbättringsförslag samt att de numera säger ifrån om produktionsledarna eller någon annan medarbetare gör fel/går emot den gällande värderingsgrunden på företaget. Fler tar ansvar i produktionen tack vare att de har en bättre

överblick och förståelse för den egna delen i processen. Vissa produktionsledare menar även att man genom utbildningsinsatserna höjt personalens självkänsla genom att de förstått att det är i deras arbete som värdet skapas. Projektet har skapat en stolthet av att vara en del av Scania och att företaget har investerat i personalen i lågkonjunkturen. Detta har positiv påverkan på medarbetarnas inställning till företaget och det egna arbetet och motiverar dem att vara mer alerta när det uppstår fel och till att själva vara en del av lösningen.

- **Ökad förståelse för produktionsprocessens logik:** På en övergripande nivå lyfts det att medarbetarna genom den omvärldsbevakning och utblick som inledningsvis gavs fick en större förståelse för den marknad som Scania verkar på och vad Scaniaaffären innebär. Detta moment gav medarbetarna kunskaper om hur de långsiktiga målen för företaget ser ut och sägs ha ökat medarbetarnas intresse för hur företaget står sig i konkurrensen och på marknaden. Utbildningssatsningen har också bidragit till en samsyn mellan Scantias olika enheter och medarbetarna på Scania och en ökad insikt om vikten av det egna arbetet i produktionen, som hade tagit längre tid att bygga upp utan utbildningssatsningen. Den ökade förståelsen för den egna rollen och hur det egna arbetet påverkar helheten uppges medföra en större förståelse för vikten av att allt blir rätt i hela kedjan, och hur det i förlängningen påverkar kunden om något blir fel.
- **Ökad kvalitet och effektivitet i produktionsprocessen:** Ett större engagemang bland medarbetarna tillsammans med nya rutiner och standardisering av moment har gjort att det är mer ordning och reda i verkstaden och att slöserier reducerats. Kvaliteten i produktionen har ökat då medarbetarna nu har en större förståelse för kundperspektivet och vad som kännetecknar en bra produkt, samt innebörden av hur man kan arbeta med avvikelser i produktionen och därmed når en effektivare produktionsprocess.
- **Breddade eller fördjupade arbetsuppgifter inom företaget:** Kompetensutvecklingen har inneburit en större förståelse för produkten och en högre grad av självständighet hos gruppen, vilket öppnar för successiva förbättringar. Ansvarsområden har flyttats ned från produktionsledarna till verkstadsanställda och många har blivit bredare i sin kompetens och kan på så sätt stödja varandra i sina roller. Det finns dock viss variation i vilken utsträckning medarbetarna anser att utbildningsinsatserna lett till fördjupade eller breddade arbetsuppgifter.

- **Utveckling i takt med arbetslivets krav (ökad anställningsbarhet):** Scantias medarbetare bedöms ha utvecklats i takt med arbetslivets krav i det avseendet att de uppnått en ökad anställningsbarhet på Scania och troligen även på arbetsmarknaden i stort. Medarbetarnas insikter om det senare är dock inte lika tydliga. Många medarbetare har svårt att avgöra värdet av kompetensutvecklingen utanför Scania och de har i vissa fall haft svårt att tydligt redogöra för den kompetensutveckling de tagit del av. Anledningen till detta är främst att intensiteten i utbildningen för många var så pass hög att det i efterhand blev svårt för de utbildade att sätta den i ett större sammanhang. För att öka medarbetarnas känsla av att deras värde på arbetsmarknaden höjts till följd av utbildningen skulle det exempelvis kunna ha tydliggjorts för medarbetarna att det är Lean som lärs ut inom ramen för produktionssystemet SPS, och att detta är väsentligt i modern industriproduktion. Medarbetarnas känsla av att de blivit mer attraktiva på arbetsmarknaden hade dessutom ökat om de själva hade haft direkt tillgång till dokumentationen av den utbildning de gått, till exempel i form av intyg eller tillgång till det datoriserade informationssystem där all utbildning finns dokumenterad även på individnivå.
- **Ökad kunskap om jämställdhets- och mångfaldsfrågor hos verkstadsanställda samt kring tillgänglighetsproblematik:** I intervjuer med verkstadsanställda framhålls det att utbildningen i jämställdhet och mångfald framförallt har varit en ögonöppnare och öppnat upp för diskussion mellan medarbetarna, men att det inte lett till någon stor förändring i arbetssättet med dessa frågor. Medarbetarna ställer sig dock väldigt positiva till denna del av utbildningen. Det handlar snarare om att attityden i dessa frågor har förändrats i viss utsträckning genom den kompetensutveckling som har skett och att en hård jargong i många fall har brutits, vilket lyfts fram av såväl produktionsledare som medarbetare. Till följd av attitydförändringarna och en högre medvetenhet i dessa frågor uppger vissa att det idag är lättare att säga ifrån i situationer som tidigare tilläts passera och att medarbetarna upplever sig ha företaget bakom sig i sådana diskussioner. Detta kan exempelvis handla om nedlåtande kommentarer medarbetare emellan, eller en alltför hård jargong. Det bör också betonas att jämställdhet och mångfald huvudsakligen har hanterats som en integrerad del av all utbildning som genomförs på Scania. Detta har förstärkts av att Scantias värdegrund "Respekt för individen" ingår och genomsyrar all utbildning.

Av produktionsledare och verkstadsanställda upplevs det även positivt att företaget betonat styrkan i att ha medarbetare med olika erfarenheter och perspektiv i organisationen och att olik tänkande

välkomnas. På organisationsnivå uppger produktionsledarna att det har påverkat arbetssättet och att de i högre utsträckning tänker över hur arbetsgrupper sätts samman för att få en jämnare fördelning vad gäller kön, bakgrund och ålder. I vilken utsträckning detta beaktas varierar dock mellan anläggningarna.

Resultat av kompetensutveckling på leverantörsföretag

Den del av utbildningen som riktats mot leverantörer har inte genomförts i den omfattning och inom den tidsram som har varit tänkt. Resultaten har därför inte kunnat mätas på det sätt som initialt har varit planerat.

Uppföljningen ger en indikation på förutsättningar för att resultaten ska uppnås och således en begränsad bild av denna del av SOL-projektet. Det finns ett flertal förklaringar till att satsningen inte har genomförts i planerad omfattning. En förklaring har varit den långa beslutstiden mellan att insatsen planerades och att det slutliga beslutet om finansiering meddelades. En del leverantörer hade då redan tvingats säga upp personal som en följd av nedskärningar. En annan anledning har varit att det ursprungliga upplägget som innebar att leverantörerna skulle skicka elever som deltog i Scantias utbildningar inte har varit genomförbart på grund av den finansiella krisen. I stället gjordes riktade utbildningar till färre leverantörer vilket har inneburit att antalet elever och utbildningstimmar blivit färre. Utbildningen som KTH ansvarade för kunde dras igång så pass sent att konjunkturen hunnit vända när utbildningen väl startade. Leverantörerna har därför bedömt att de inte längre hade tid att utbilda personalen, utan har i stället fokuserat på att öka produktionstakten. De resultat som har påvisats kopplat till utbildningen av leverantörer sammanfattas nedan:

- **Ömsesidig förståelse för varandras behov och förutsättningar:** Ambitionen med utbildningen för Scantias leverantörer var att skapa en ”win-win”-situation mellan leverantören och Scania. Tanken här var att en utbildning i modern produktionsteknik både skulle stärka de anställdas anställningsbarhet och skapa en effektivare produktion genom att förbättra kvaliteten och sänka företagets kostnader. De företag som Scania utbildade pekar på att de haft nära kontakt med Scania under flera år och att det är väldigt uppskattat att Scania investerar i långsiktiga relationer med sina leverantörer. Därmed skapas en insikt om varandras behov. Leverantörerna pekar på att utbildningen gett ökad förståelse för Scania och skapat ett engagemang som ger ömsesidigt förtroende. Leverantörerna poängterar även att det var uppskattat att Scania gav tips utan att pådyvla idéer kring produktionen – detta skapade en ömsesidig respekt.

- **Ökad kompetens kring effektiva produktionssystem:** Samtliga som har intervjuats betonade att de genom utbildningen fått ökad kunskap kring produktionsprocessen, vilket också är kärnan i utbildningen. Leverantörerna menade att framgångsfaktorn var att utbildningen var verksamhetsnära och varvade teori med praktik. Rent konkret användes den egna verksamheten i utbildningen för att öka förmågan att identifiera områden/moment med potential att förbättras. Ytterligare en framgångsfaktor som identifierats var lärarens engagemang i utbildningen. Flera lyfter dock att det i dagsläget inte går att mäta konkreta resultat men att de i framtiden förväntar sig att en högre kompetens hos medarbetare resulterar i kortare ledtider, förbättrad kvalitet och bättre lönsamhet.
- **Påverkan på företagets utvecklingsarbete:** De flesta leverantörerna pekar på att de genom ökad förståelse för produktionsprocessen har identifierat förbättringar/utvecklingsområden. Vidare har förbättringsgrupper kommit på plats eller så har redan existerande gruppers arbete intensifierats. Givet att utbildningen just avslutats när utvärderingen gjordes är det inte heller rimligt att förvänta sig någon större påverkan på företagets utvecklingsarbete i stunden. Som det såg ut då, med en intensifiering av förbättringsarbetet, bedöms dock att projektet haft goda förutsättningar att påverka företagets utvecklingsarbete och medarbetarnas anställningsbarhet.

Hållbarhet för Scania och leverantörsföretagen

Hållbarheten för Scania och leverantörsföretagen rör ett par aspekter. Det gäller dels hur resultaten av satsningen lever vidare i organisationen dels hur spridningen av resultaten i organisationen kan bidra till hållbarhet.

Från intervjuer med strategiska personer på Scania är bilden enhetlig kring utmaningarna inom fordonssektorn. Den ökade globaliseringen med konkurrens från lågkostnadsländer har medfört en mycket kraftig kostnadspress i fordonsindustrin. Konkurrensen tillsammans med högre krav från kunderna innebär för företagen en intensiv kostnadspress, samtidigt som de behöver öka investeringarna i forskning och utveckling. Därutöver pågår ett dramatiskt teknikskifte inom fordonsindustrin och en strukturomvandling med förändrad ägarbild. Den svenska fordonsindustrins främsta konkurrenskraft gentemot låglöneländerna ligger i kompetens och processeffektivisering. Individens engagemang och delaktighet i det ständiga förbättringsarbetet är här centralt, och individer som är med och påverkar sin arbetsplats ökar kvaliteten och produktionen. Personalens ökade förståelse för omvärldsbilden och hur konkurrensen ser ut på

marknaden, som i sin tur ökat kundmedvetenheten, lyfts som ytterligare faktorer som bidrar till att stärka konkurrenskraften. Ökad kompetens i modern produktionsteknik (Lean) och ständiga förbättringar förväntas ge ökad anställningsbarhet inom Scania så väl som utanför. Således ligger satsningen väl i linje med berörda företags strategier och de konkurrensfördelar som måste finnas för att möta en föränderlig omvärld och förutsättningarna för hållbara resultat är. När konjunkturen väl vände stod företagen bättre rustade och hade möjlighet att gå upp i takt. Idag produceras lika många lastbilar men med mindre personal. Vidare har kvaliteten i produktionen bibehållits trots hög personalomsättning (nya har anställts). Här betonas att satsningens styrka har legat i dess starka fokus på kunskap kring förmåga att arbeta i grupper, med moderna produktionssystem samt att personalen har fått grundläggande kompetens. Koppling till syftet indikerar att resultaten kommer att fortleva.

Utöver målgruppen verkstadsanställda fick även produktionsledarna en stor del av kompetensutvecklingsatsningen. Genom modellen "train-the-trainer" agerade de interna lärare inom organisationen. Styrkan i modellen ligger i en effektiv spridning av kunskap och också den behållning som produktionsledarna fått av sin delvis nya roll. Det bör dock betonas att nackdelen med modellen är att olika grupper får olika hög pedagogisk kvalitet i utbildningen givet produktionsledarnas pedagogiska kunskaper och engagemang. Ett ökat stöd skulle kunna ha förbättrat kvaliteten i utbildningen. Även här poängteras den snabba implementeringen som en hindrande faktor, då det inte fanns tid till att stärka produktionsledarnas pedagogiska kompetens. Vidare understryks det att Scania idag har en högre beredskap i att dra igång en liknande satsning och att fortsätta arbetet med kompetensutveckling, i och med att organisationen nu har 500-700 interna lärare. Det poängteras dock att en framgångsfaktor har varit att Scania tidigare använt denna modell för utlärnning. En viktig faktor som understryks i flera intervjuer är också att hållbarheten av kompetenssatsningen hade ökat om även tjänstemännen inkluderats i satsningen, vilket dock inte ingick i ESF:s medgivande om finansiering av projektet. Till viss del har den icke kollektivanställda personalen känt sig utelämnad från företagets satsning.

När det gäller leverantörerna har projektet inte varit så omfattande som var planerat, även om den utbildning som har genomförts fått goda resultat och därmed har goda förutsättningar att bidra till syftet. Resultatets hållbarhet är det, enligt den externa utvärderingen av projektet, i dagsläget alltför tidigt att uttala sig om. Den strategiska påverkan på Scantias leverantörer bedöms således för närvarande vara begränsad. Det som har betonats är dock att vissa leverantörer har överlevt till följd av att Scania klarade krisen, och att de därmed kunnat fortsätta leverera till Scania. Ur regionernas perspektiv är det dock en klar nackdel att leverantörerna inte genomgått utbildningen i

samma utsträckning som var tänkt - spridningseffekten blir betydligt mindre då detta inte skett.

För att bibehålla resultaten och skapa hållbarhet krävs dock repetition och fortsatt kompetensutveckling. Det betonas att utbildningen avbröts tvärt i och med produktionstaktsuppgången. Uppföljningar på utbildningen i högre utsträckning än vad som sker idag efterfrågas från de anställda. Det har även poängterats att introduktionen av nyanställda, som tillkommit vid slutet av projektet riskerar att bli bristfällig då de inte fått ta del av utbildningen i samma omfattning. Ur gruppintervjuerna har det framgått att nyanställda kan komma in och till exempel att sänka nivån i jargongen då de inte tagit del av utbildningen i jämställdhet och mångfald. Samtidigt ska detta lyftas som ett gott omdöme för utbildningen – att många ansåg den vara nyttig och att den gav nya perspektiv.

Lärdomar kring resultat av satsningen

Resultaten av satsningen på Scania bedöms vara goda men med viss variation mellan anläggningar och grupper. De verkstadsanställda bedöms ha utvecklats mer i takt med arbetslivets krav och uppnått en ökad anställningsbarhet på Scania och troligen även på arbetsmarknaden i stort. De enskilda medarbetarnas förståelse för detta skulle kunna vara högre. I en framtida liknande satsning bör detta beaktas – det vill säga att tydliggöra för medarbetarna att det är modern produktionsteknik (Lean) som lärs ut och att detta tillämpas även inom andra företag/verksamheter. Vidare bör beaktas att medarbetarna får direkttillgång till dokumentationen av den utbildning de gått, vilket också kommer att ske för anställda inom Scania efter projektidens utgång.

Utbildningen i jämställdhet och mångfald har framförallt varit en ögonöppnare för medarbetarna och bidragit till diskussion. Inför en framtida satsning är lärdomen kring utbildningar av det här slaget att uppmuntra diskussioner och att försöka skapa en miljö för detta. I dessa sammanhang kan det också vara till fördel att ta upp konkreta exempel från det dagliga arbetslivet. Exempel från det dagliga livet underlättar att diskussionerna får vidare spridning genom mer informella samtal.

Scanias utbildning av leverantörer har inte skett i den omfattning som var tänkt. Den främsta anledningen till detta är att när det slutliga beslutet från ESF väl togs om att satsningen skulle genomföras, hade leverantörerna redan tvingats skära ned på personalstyrkan samt att Scania fokuserade på den interna utbildningen. En hindrande faktor var således tidsaspekten. Som framgångsfaktor för utbildningen hos leverantörsföretagen lyfts det att utbildningen är verksamhetsnära och varvar teori med praktik samt att lärarna uppvisat stort engagemang. När det gäller Scania ses resultaten som hållbara och genomsyrar företagets verksamhet. Dock efterfrågas uppföljning av projektet för att behålla kunskapsnivån och förbättringsarbetet. Det bör också införas en bättre introduktion av nyanställda för att få upp dem i nivå.

Samverkan inom ramen för SOL-projektet

SOL-projektet har haft som ambition att stärka samverkan inom och mellan berörda regioner. Med samverkan i regionen menas ett ökat utbyte mellan involverade aktörer kring kompetensförsörjning som i det här avseendet är lärosäten, privata utbildningsföretag, Scania och leverantörsföretagen samt de involverade strukturfondspartnerskapen. Det handlar om att få en ökad kommunikation och förbättrade/ nya samarbetsformer mellan aktörerna.

Genom att Scania inom ramen för projektet i samarbete med projektägaren Länsstyrelsen i Stockholms län medverkat i upphandling av kompetensutveckling av externa aktörer (främst från KTH och Komvux) har företaget idag fått bättre kunskap kring om vad lärosätena och utbildningsföretagen kan erbjuda. Projektet har bidragit till att Scania kunnat använda Komvux på ett sätt som de tidigare inte varit medvetna om. Upphandlingen blev dock inte så omfattande som initialt var tanken då det inte var möjligt att handla upp extern utbildning innan det slutliga beslutet från ESF om finansiering av SOL-projektet var klart. En tidigare start hade bidragit till att en större del av utbildningen kunnat upphandlas.

Från Scantias sida betonas även att lärosätena och utbildningsföretagen genom projektet fått ökad förståelse för de behov och förutsättningar som finns inom fordonsindustrin. Den nära dialogen mellan berörda aktörer har gett dessa en bättre förståelse för varandras behov. Upplevelsen är exempelvis att lärosätena visat flexibilitet och tjänstvillighet, exempelvis genom att ställa om så att utbildningen kunnat genomföras på kvällstid och har haft förståelse för Scantias förutsättningar. Även samarbetet med KTH har intensifierats och högskolan är idag beredd att ta ett helhetsgrepp kring företagets behov av utbildning på ett sätt som inte var möjligt innan utbildningen.

När det gäller strukturer för samverkan mellan strukturfondspartnerskapen betonas i de intervjuer som genomförts att inga nya strukturer för samverkan kring kompetensförsörjning har etablerats, utan att de sedan tidigare existerande kontaktytorna har använts. Det har heller inte uttrycks något större behov av detta. När utvärderingen av projektet genomfördes återstod inplanerade samverkansaktiviteter där lärdomar från projektet ska beaktas. Från de regionala aktörerna poängterades snarare att berörda regioner har påverkats positivt genom att basnäringen stärkts av kompetenssatsningen.

Projektet har därmed bidragit till kunskap kring hur socialfondsmedel kan användas på ett nytt sätt. Lärdomen är således att detta kan vara ett sätt att hantera strukturella problem inom specifika branscher samt att det kan vara en idé att avsätta en viss pott pengar till den här typen av strukturella och nationella satsningar. Vidare har åsikten framförts att det till nästa programperiod bättre kan planeras för upp- och nedgångar i konjunkturen, genom att skapa större rörelsefrihet om akuta saker händer. Det som har poängteras angående förändrade arbetssätt till följd av projektet är att det nu från regionernas sida finns ett annat förhållningssätt vad gäller statsstödsreglerna och hur möjligheterna att få dispens från dessa ser ut. För att stärka effektiviteten i genomförandet av projekt som omfattar flera regioner och partnerskap bör kommunikationen mellan dessa förbättras.

Lärdomar kring samverkan

När det gäller samverkansstrukturer har lärosätena och utbildningsföretagen i viss utsträckning fått ökad kunskap kring näringslivets krav och påvisat flexibilitet i upplägg och därmed förändrat sitt arbetssätt. Formerna för samverkan mellan strukturfondspartnerskapen har inte påverkats nämnvärt utan existerande kontaktytor har använts. Projektet har dock bidragit till ett lärande omkring hur socialfondsmedel kan användas på ett nytt sätt. Inför kommande programperioder efterfrågas att en speciell pott sätts av till nationella branschatsningar och att involverade aktörer planerar utifrån både upp- och nedgångar i konjunkturen samt arbetar mer proaktivt. För att stärka effektiviteten i genomförandet av projekt som omfattar flera regioner och partnerskap bör kommunikationen mellan dessa förbättras.

Länsstyrelsens rapportserie

Tidigare utkomna rapporter under 2011

1. Nya bostäder i Stockholms skärgård – aktuella bostadsprojekt 2011, *avdelningen för social utveckling*
2. Klimatförändringar och Mälaren ur ett vatten- och naturmiljöperspektiv, *avdelningen för samhällsskydd och beredskap*
3. På rätt väg? – Regional strategi för jämställdhet i Stockholms län 2008-2013, *avdelningen för tillväxt*
4. Tillsyn av bostadsstiftelser – granskning av 41 bostadsstiftelser 2010-2011, *avdelningen för rättsliga frågor*
5. Landsbygden i Stockholms län – en sammanställning i siffror, *avdelningen för landsbygd*
6. Skyddat boende för våldsutsatta personer – delrapport av en nationell kartläggning, *avdelningen för social utveckling*
7. SOL-projektet – resultat och effekter – en översikt, *avdelningen för tillväxt*

I samarbete med



Växtkraft Mål 3
Svenska ESF-Rådet



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Rapporten finns endast som pdf. Den kan laddas ner från Länsstyrelsens webbplats, www.lansstyrelsen.se/stockholm

ISBN 978-91-7281-416-5

Adress

*Länsstyrelsen i Stockholms län
Hantverkargatan 29
Box 22 067
104 22 Stockholm
Tfn: 08-785 40 00 (vxl)*