



# Att möta industrins rekryteringsbehov

– en modellbeskrivning för regionalt sammanhållet yrkesutbildning för vuxna.

#### **UTGIVEN AV REGION VÄRMLAND**

Rapporten "Att möta industrins rekryteringsbehov – en modellbeskrivning för regionalt sammanhållet yrkesutbildning för vuxna." är framtagen av verksamhetsområde Regional tillväxt i Region Värmland under vintern 2018/2019.

Vid eventuella frågor kring innehållet kontakta:

Strateg Britta Zetterlund-Johansson, [britta.zetterlund-johansson@regionvarmland.se](mailto:britta.zetterlund-johansson@regionvarmland.se)

Foto: sid. 1 och 10 – Øyvind Lund, sid. 4 – Johan Eklund, övrigt – Linn Malmén.

Region Värmland  
Regionens Hus  
651 82 Karlstad

---

Rapporten är producerad av Region Värmlands kommunikationsavdelning i maj 2019.

## Innehåll

Bakgrund	4
Sammanfattning	6
Utvecklingsarbetets faser	7
Förstudiefasen	8
Förankringsfasen	8
Rigningsfasen	8
Modellens framgångsfaktorer	15
Risker	15





## Bakgrund

Värmland, liksom övriga Sverige, står inför stora demografiska utmaningar med en åldrande befolkning. I Sverige behövs 530 000 fler sysselsatta år 2030 för att ha försörjningsbördan på samma nivå som idag.

Bakom utvecklingen på nationell och regional nivå döljer sig dessutom stora lokala skillnader. Befolkningsmässiga obalanser uppstår bland annat när unga på landsbygden söker utbildning och arbete i större städer. Storstäderna är också mer attraktiva för nya svenskar som har utbildning och erfarenhet.

Värmland som helhet har mycket stora utmaningar att attrahera kompetent arbetskraft, både inom offentlig och privat sektor. Studier visar att fyra av tio företag inte lyckas rekrytera alls och att tre av tio har varit tvungna att tacka nej till order. Under högkonjunkturen har företagen haft svårt att avsätta tid och resurser för att vidareutbilda och kompetensväxla befintlig personal, vilket är en nödvändighet för att fortsätta vara konkurrenskraftiga på en alltmer global och föränderlig marknad. Rekryteringssvårigheterna hindrar företagen från att expandera, vilket är en mycket allvarligt för Värmlands tillväxt.

Personalbehoven i offentlig och privat verksamhet kommer att öka ytterligare. I Värmland behövs 12 000 personer för att enbart ersätta pensionsavgångar under 2018 – 2022 och nästan alla arbetsgivare planerar att ersätta pensionsavgångarna. Prognoserna pekar på att befolkningen i åldersgruppen 16 – 64 år kommer att minska under samma period. Den befintliga arbetskraftsreserven består till största delen av utrikes födda. Sju av tio jobb i Värmland gick 2017 till utrikes födda.

Det är ett lågt söktryck till ungdomsgymnasiets industritekniska utbildning. Den kommunalt ägda yrkesvuxutbildningen försörjer i princip bara den egna kommunen på efterfrågad kompetens eftersom åttio procent av utbildningsutbudet är till vård och omsorg, undersköterskor och barnskötare. Samtidigt är svårigheten att hitta rätt kompetens det största tillväxthindret för företagen. Staten finansierar 50 procent av yrkesvuxutbildningarna och kommunerna själva resterande 50. Värmland som helhet lämnar tillbaka en stor del av de sökta statliga medlen varje år på grund av att kommunerna har svårigheter att finansiera sin 50 procentiga utbildningsdel.

Den statligt finansierade arbetsmarknadsutbildningen har ett litet utbud av industriteknisk utbildning i Värmland. Undersökningar visar att få får ett arbete efter avslutade studier. En av orsakerna kan vara att de upphandlade aktörerna är stora nationella utbildningsföretag som saknar nödvändiga relationer med det lokala näringslivet.

I förhållande till befolkningsunderlaget och i jämförelse med andra regioner har Värmland ett relativt bra utbud av yrkeshögskoleutbildningar. De studerande går oftast direkt från utbildning och ut i jobb. Men när det gäller högskoleutbildning har Värmland ett oerhört stort tapp. Undersökningar visade att 15 procent av de som flyttade till Värmland för att studera stannade kvar efter avslutade studier. 30 procent av de som bodde i Värmland innan sina studier vid Karlstads universitet bodde kvar tio år efter.

I Värmland finns många företag på internationell marknad som investerar tungt i regionen. Utbildningar måste matcha de framtida behoven av arbetskraft utifrån ny teknik, digitalisering och automation som kräver ny kompetens hos arbetskraften. Företagen måste därför öka sin beställarkompetens och tydligt kommunicera behoven till utbildningsaktörerna.

Kommunerna måste i det arbetet vara mycket engagerade för att praktiskt lösa behoven i ett regionalt sammanhållet utbildningssystem där det är fritt att söka utbildning över kommungränserna.

Inom en snar framtid kommer en konjunktursvängning samtidigt som strukturomvandlingen fortgår i oförminskad takt. I högkonjunktrens kölvatten har företagen svårigheter att avsätta tid och resurser för att vidareutbilda och kompetensväxla befintlig personal. Vilket är ett nödvändigt omställningsarbete för teknikskifte och för att fortsatt kunna vara konkurrenskraftig på en alltmer global och föränderlig marknad.

Erfarenheten från förra lågkonjunkturen angående vikten av att ha en regional samordning och en beredskap inom utbildningssektorn för de som permitteras eller varslas ligger också till grund för initiativet.

Utifrån dessa utmaningar startar i juni 2017 en förstudie och ett omfattande mobiliseringsarbete.

Källor: Arbetsförmedlingen, Myndigheten för Yrkehögskolan, SCB, Region Värmland, SACO, SKL.

## Regional samordning

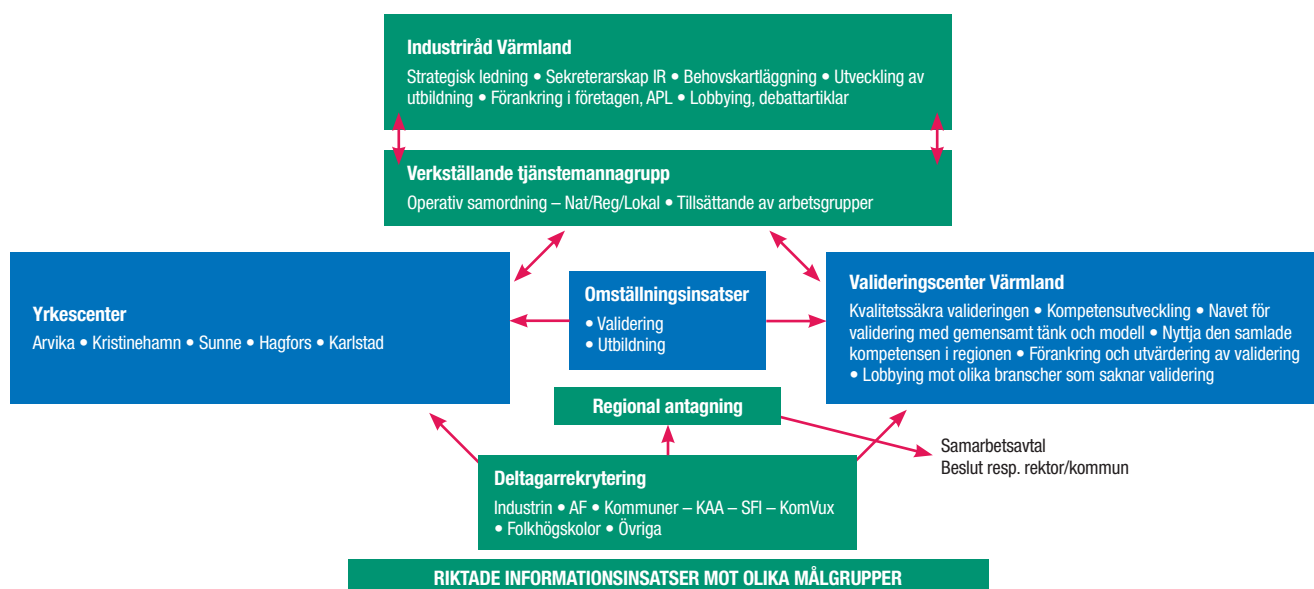
Från och med januari 2019 samordnas all industriell yrkesutbildning i Värmland av ett nybildat industriråd.

Industriråd Värmlands huvuduppgift är att skapa förutsättningar för det livslånga lärandet och den framtida kompetensförsörjningen inom industrin. Detta innebär bland annat att ha en helhetsbild över industrins kompetensbehov på såväl kort som lång sikt, aktörer och pågående insatser i det värmländska kompetensförsörjningssystemet. Industrirådet ska också vara opinionsbildare och lobbyist gentemot beslutsfattare, ta fram relevant kunskapsmaterial och aktivt delta i kommunikationen om tillgång och efterfrågan av kompetent personal utifrån en gemensam utgångsbild över läget och kompetensbehovet i Värmland.

Industriråd Värmland representerar industrins parter och de fackliga organisationerna:

Stål- och verkstadsindustrin via IUC/Stål & verkstad (representerar 110 företag), skoglig bioekonomi via Paper Province (100 företag), IT-företag via Compare (100 företag) samt de särskilda industrigrenar som bör finnas med: teknikdriven stålindustri, livsmedelsindustrin, fordonsindustrin, papper/massaindustrin, avancerad verkstadsindustri, sågverksindustrin och förpackningsindustrin/grafisk industri, Region Värmland samt de fackliga organisationerna IF Metall, Unionen och GS-facket.

Den nya regionala samverkansmodellen innebär fritt sök och regional antagning till fem yrkescenter/orter, var och en med egen industriell inriktning. Modellen säkerställer en regionalt sammanhållen yrkesutbildning för vuxna med ett utbildningsutbud som svarar mot industrins behov både vad gäller inriktning och volym.



Arbetet bedrivs som ett testbäddsprojekt med stöd från Tillväxtverket och Region Värmland under 2019 – 2020, för att sedan etableras som ordinarie samverkansstruktur i länet.

Samverkansmodellen och testbäddsprojektet möjliggjordes genom en strukturerad mobiliseringsprocess på Region Värmlands initiativ. Processen pågick från juni 2017 fram till december 2018. Denna dokumentation ska bidra till att underlätta spridning av tillvägagångssättet till samordning i andra branscher/yrkesområden, men även för att underlätta modellens spridning till andra regioner.

Modellen dokumenteras utifrån tre faser: *förstudiefasen*, *förankringsfasen* och *riggningsfasen*. Inom varje fas återfinns följande rubriker syfte/problemformulering, aktörer/målgrupp, effektmål, organisering, aktiviteter och framgångsfaktorer.



## Sammanfattning

Året är 2017 och Värmland står inför en ytterst allvarlig situation. Företagens ökade rekryteringsproblem dämpar tillväxten i en mycket stark högkonjunktur. Något måste göras och det är bråttom.

- Värmland, liksom övriga Sverige, står inför stora demografiska utmaningar med en åldrande befolkning. I Sverige behövs 530 000 fler sysselsatta år 2030 för att ha försörjningsbördan på samma nivå som idag.
- Värmland som helhet har mycket stora utmaningar att attrahera kompetent arbetskraft, både inom offentlig och privat sektor. Studier visar att fyra av tio företag inte lyckas rekrytera alls och att tre av tio har varit tvungna att tacka nej till order.
- I Värmland behövs 12 000 personer för att enbart ersätta pensionsavgångar under 2018 – 2022 och nästan alla arbetsgivare planerar att ersätta pensionsavgångarna. Prognoserna pekar på att befolkningen i åldersgruppen 16 – 64 år kommer att minska under samma period. Den befintliga arbetskraftsreserven består till största delen av utrikes födda. Sju av tio jobb i Värmland gick 2017 till utrikes födda.
- Det är ett lågt söktryck till ungdomsgymnasiets industritekniska utbildning. Yrkesvuxutbildningen försörjer i princip bara den egna kommunen på efterfrågad kompetens eftersom åttio procent av utbildningsutbudet är till vård och omsorg, undersköterskor och barnskötare. Samtidigt är svårigheten att hitta rätt kompetens det största tillväxthindret för företagen.
- I Värmland finns många företag på internationell marknad som investerar tungt i regionen. Utbildningar måste matcha de framtida behoven av arbetskraft utifrån ny teknik, digitalisering och automation som kräver ny kompetens hos arbetskraften.
- Företagen måste därför öka sin beställarkompetens och tydligt kommunicera behoven till utbildningsaktörerna. Kommunerna måste i det arbetet vara mycket engagerade för att praktiskt lösa behoven i ett regionalt sammanhållet utbildningssystem där det är fritt att söka utbildning över kommungränserna.



Utifrån dessa utmaningar startar i juni 2017 en förstudie och ett omfattande mobiliseringsarbete. Vilket resulterat i att från januari 2019 samordnas all industriell yrkesutbildning i Värmland av ett nybildat industriråd.

Industriråd Värmland representerar industrins parter och de fackliga organisationerna. Deras huvuduppgift är att skapa förutsättningar för det livslånga lärandet och den framtida kompetensförsörjningen inom industrin. Detta innebär bland annat att ha en helhetsbild över industrins kompetensbehov på såväl kort som lång sikt, aktörer och pågående insatser i det värmländska kompetensförsörjningssystemet. Industrirådet ska också vara opinionsbildare och lobbyist gentemot beslutsfattare, ta fram relevant kunskapsmaterial och aktivt delta i kommunikationen om tillgång och efterfrågan av kompetent personal utifrån en gemensam utgångsbild över läget och kompetensbehovet i Värmland.

Den nya regionala samverkansmodellen för utbildning innebär fritt sök och regional antagning till fem yrkescenter, var och en med egen industriell inriktning. Modellen säkerställer en regionalt sammanhållen yrkesutbildning för vuxna med ett utbildningsutbud som svarar mot industrins behov både vad gäller inriktning och volym.

Arbetet bedrivs som ett testbäddsprojekt med stöd från Tillväxtverket och Region Värmland under 2019 – 2020, för att sedan etableras som ordinarie samverkansstruktur i länet.

Samverkansmodellen och testbäddsprojektet möjliggjordes genom en strukturerad mobiliseringsprocess på Region Värmlands initiativ. Processen pågick från juni 2017 fram till december 2018. Denna dokumentation ska bidra till att underlätta spridning av tillvägagångssättet till samordning i andra branscher/yrkesområden, men även för att underlätta modellens spridning till andra regioner.

Modellen dokumenteras utifrån tre faser: *förstudiefasen, förankringsfasen och riggningsfasen. Inom varje fas återfinns följande rubriker syfte/problemformulering, aktörer/målgrupp, effektmål, organisering, aktiviteter och framgångsfaktorer.*

## Utvecklingsarbetets faser

### Förstudiefasen

Förstudiefasen pågick av arbetsgruppen från juni 2017 till juni 2018. Formellt och med finansiering från kommunalförbundet Region Värmland från december 2017 till maj 2018.

#### Syfte och problemformulering

- Att underlätta industrins kompetensförsörjning, genom tillskapande av fler YrkesVux-platser (mer kapacitet och rekrytering) inom industri i Värmland.
- Att matcha utbildningar mot kompetensbehov på ett bättre sätt. Utgå från hur industri- och kompetensarten ser ut i Värmland det vill säga var finns behoven och var finns befintliga utbildningar?
- Att kartlägga om det finns ett intresse från industrin att gå samman i ett Värmländskt industriråd. Hur skulle det i så fall organiseras? (En förutsättning för förstudiefinansiering från Region Värmland var dock att ingen ny organisation fick skapas, utöver redan befintliga aktörer. Ett värmländskt industriråd ska inrymmas någonstans inom befintliga organisationer).

#### Aktörer/målgrupp

De tre industriklustren, Handelskammaren, kommunalförbundet Region Värmland\*, Karlstads Universitet, Arbetsförmedlingen, Teknikcollege Värmland, IF Metall och Unionen var med i den stora aktörgruppen. Senare under förstudietiden blev även Innovation Park en aktör. Kommunalt perspektiv kom in något senare.

\*Kommunalförbundet Region Värmland gick samman med Landsting Värmland den 1 januari 2019 och bildade nya Region Värmland.

#### Effektmål

Det finns:

- plan och ansökan om finansiering för Industriråd Värmland/testbädden
- med parterna förankrad plan för organisering av samarbetet inklusive idén om utbildningsnoder för kompetensutveckling och omställning
- interimsstyrelse för Industriråd Värmland inklusive ett formaliserat samarbete mellan de tre klustren
- förankrad idé kring valideringscentrum i Värmland

## Organisering

Förstudiens arbetsgrupp med tvärkompetenser:

Kompetens	Namn	Erfarenhet, ordinarie roll
Förankring mot industri, kluster och teknikcollege	Boo Rundqvist	Strategisk kompetensförsörjning från industrin (Uddeholms AB) och från Teknik College.
Löpande förankring in mot tjänstemannani-vå och löpande med politisk nivå. Erfarenhet från att driva regionala processer.	Britta Zetterlund-Johansson	Strateg för utbildning och kompetensförsörjning på avdelningen för regional tillväxt på Region Värmland
Klusterperspektiv, företagens kompetensförsörjningsbehov	Mattias Säfström	VD för verkstadsindustrins klusterorganisation IUC/Stål- & Verkstad
Facklig representant med förankringsuppgifter mot TRR, trygghetsfonden	Magnus Hildebrandt	Regionchef Unionen

## Aktiviteter

Intresset sonderades via ett speciellt möte i juni 2017. Där deltog respektive VD för Compare, Paper Province, IUC/Stål och Verkstad, Handelskammaren Värmland, samordningschef från Karlstads universitet, marknadsområdeschef från Arbetsförmedlingen, regionföreträdare från IF Metall, Unionen samt Boo Rundqvist, kompetensförsörjningsansvarig på Uddeholm, tillika ordförande i Teknikcollege Värmland, samt Britta Zetterlund-Johansson, utbildnings- och kompetensförsörjningsstrateg från Region Värmland. De två sistnämnda var initiativtagare till mötet.

Det var en samstämmig grupp som kom överens om att förankra idén om ett Värmländskt industriråd i sina respektive organisationer. Det utsågs också en mindre arbetsgrupp som skulle börja förbereda en förstudie (se ovan). Britta Zetterlund-Johansson från Region Värmland, Boo Rundqvist från Teknikcollege, Magnus Hildebrandt från Unionen och Mattias Säfström från IUC/Stål och verkstad.

Träffar hölls med nationella Industrirådet under hösten 2017. Inledningsvis fanns en idé att bilda någon form av regionalt industriråd, med formell koppling till det nationella industrirådet. Diskussionerna utmynnade i beslut att bilda ett fristående regionalt industriråd med mer informell koppling. Det nationella industrirådet bidrog aktivt genom att hålla förankringsmöten med relevanta aktörer under hela hösten 2017:

- Arbetsförmedlingen
- Tillväxtverket
- SKL
- Skolverket
- Industrirådets organisationer
- Teknikcollege Sverige
- Utbildningsdepartementet (statssekreterare och sakkunniga)
- Arbetsmarknadsdepartementet (statssekreterare och sakkunniga)

Förstudien planerades och förankrades med aktörerna som deltagit i sonderingsmötet. Förstudien beviljades finansiering från Region Värmland. IUC/Stål och verkstad blev formellt ansvarig för förstudien. Arbetsgruppen fortsatte jobbet. Tvärkompetenserna i gruppen hade visat sig vara strategiskt framgångsskapande.

Arbetsgruppen arbetade med att identifiera och utvärdera möjliga samarbets- och finansieringsmodeller för samarbetet Industriråd Värmland på kort och lång sikt. Många möten hölls löpande för att förankra både problembeskrivning och möjliga modeller hos berörda parter och intressenter. Möten med kommunala nivån kom in i början av 2018.

Det nationella industrirådet bidrog med en nulägesbeskrivning som syftade till att hitta strukturella problem utifrån regelverk och bestämmelser. Arbetet baserades på analys av styrdokument (t ex regleringsbrev och förordningar) och intervjuer med:

- Sveriges kommuner och Landsting (SKL), Kristina Cunningham, arbetsmarknadssektionen och Gustaf Renström, regional utveckling.
- Skolverket, Christina Grönberg, projektledare och Moa Zetterberg, utredare
- Arbetsförmedlingen, Fredrik Tourunen, verksamhetssamordnare
- Göteborgsregionen, Fredrik Zeybrandt, utbildningschef

En slutrapport sammanfattade förstudiens resultat. Slutrapporten föredrogs för den regionala politiska styrgruppen för gymnasiesamverkan Värmland, där det etablerades en gemensam problemförståelse och man beslutade att ställa sig bakom satsningen.

En viktig slutsats från förstudien var också att näringslivsperspektivet bör ges överordnat inflytande. Det regionala kompetensförsörjningsarbetet borde därför föras närmare samman med det regionala näringslivsutvecklingsarbetet. För att åstadkomma en sådan samordning föreslogs att Industriråd Värmland skulle ges en organisatorisk hemvist inom Karlstad Innovation Park.



I juni 2018 hölls ett stormöte för avstämning kring förstudiens slutrapport. Arbetsgruppen fick stormötets klartecken att gå vidare.

Parallellt med detta började Region Värmland förbereda riggningsfasen. Vilket bland annat innebar finansiering, rekrytering av en projektgrupp och upphandling av externa experttjänster. Förstudiens resultat behövde omgående omsättas i praktisk handling för att inte förlora engagemanget hos parterna.

### **Framgångsfaktorer i förstudiefasen**

Att bedriva arbetet i projektform med särskild förstudiefinansiering redan i tidigt skede underlättade ett strukturerat arbete. En arbetsgrupp med seniora kompetenser kunde därmed engageras tidigt i idéutvecklingen. En annan viktig framgångsfaktor var att regionledningen, regiondirektör och de två regionråden från socialdemokraterna och moderaterna var involverade och drivande från start. Frågan har inte uppfattats som partipolitisk, utan kunde drivas framåt i politisk samsyn redan från början.

En nyckelfaktor var också att det nationella industrirådet hjälpte till att sätta fokus på industrins kompetensförsörjningsproblem, bland annat genom en uppmärksam debattartikel i dagspress. Artikeln fungerade som ett startskott och gav uppmärksamhet och legitimitet åt initiativet. Industrirådet har därefter backat upp initiativet och hjälpt till med kontaktskapande på nationell nivå (se ovan). Industrirådet värnade om att få fram ett regionalt exempel där kommunernas och arbetsförmedlingens utbildningsresurser samordnas för att möjliggöra industrirelevant yrkesutbildning för vuxna. Enligt Industrirådet utsågs Värmland som "testyta" för att det är ett utpräglat industrilän med fungerande teknikcollege, men också tack vare etablerade kontaktvägar och relationer och en redan påbörjad process där företagen är aktiva. Industrirådet har även banat väg för initiativet genom de synpunkter som lämnats på några pågående utredningar (arbetsmarknads-, komvux- samt planerings- och dimensioneringsutredningen av gymnasial och vuxenutbildning).

På regional nivå har det varit av stor betydelse att det var näringslivsföreträdare som väckte frågan om en samordnad regional vuxenutbildning och förde initiativets talan. Det var till exempel industrin som bjöd in till de inledande mötena med politiken. Frågan hade inte kunnat drivas av tjänstepersoner i offentlig sektor/Region Värmland med motsvarande framgång.

Den inledande idéförankringen skapades genom täta möten med olika parter som skulle komma att beröras av satsningen. Många olika kompetenser involverades från start och detta ökade den ömsesidiga förståelsen mellan parterna till exempel industrins behov, kontra politiska förutsättningar, offentlig lagstiftning med mera. Med en gemensam problemförståelse har olika parter kunnat mötas och sökt vägar runt hinder.

De nyckelindivider som ingick i förstudiens arbetsgrupp var seniora personer med egna utarbetade nätverk, personliga kontakter och hög legitimitet inom sina respektive områden. Arbetsgruppens tidigare erfarenhet av till exempel politiska beslutsprocesser, beslutsgångar inom industrin och utbildningssystemet var viktiga framgångsfaktorer. För att få initiativet att fortskrida var det viktigt med "timing" i förankringsarbetet det vill säga att ta in rätt grupper för utveckling och förankring i rätt moment. Arbetsgruppens seniora företrädare har haft en naturlig förståelse för att ta rätt fråga i rätt forum. Det är viktigt med rätt budbärare och ordval i rätt gruppering. Vem blir lyssnad på i vilket sammanhang?

En annan framgångsfaktor var att alla tre industrikluster involverades redan från start. En extern konsult jobbade med alla tre klustren parallellt och återkopplade synpunkter och slutsatser i en slutrapport som lades till grund för det fortsatta arbetet. Avsikten var att skapa samsyn och engagemang från industrin som helhet inte bara enskilda branscher.

Förstudiefasen underlättades också av ett par viktiga strukturella förutsättningar, där det viktigaste var att Värmland redan hade ett välutvecklat Teknikcollege. Teknikcollege utgjorde en plattform som kortade startsträckan. Bland annat underlättades diskussionen om var de fem yrkescentren skulle placeras genom att det redan fanns naturliga lokaliseringorter. Utan Teknikcollege som plattform hade processen tagit mycket längre tid och blivit mer politiskt komplicerad.

En annan strukturell fördel är att Värmland har tydliga industritäta områden i olika delar av länet. Industriråd Värmland/testbädden kunde redan från början kopplas till stora industriföretag och därmed få förankring i hela länet. På det sättet fick initiativet hela regionens perspektiv redan initialt. En fördel var också att det redan hade börjat etableras innovationshubbar i dessa områden, som noder under Karlstad Innovation Park. Dessa har en naturlig koppling till regionens smarta specialiseringar, den lokala industrin och till klustren.

Den sista framgångsfaktorn som kan nämnas för förstudiefasen var att det fanns ett gott kunskapsunderlag kring industrins kompetensförsörjningsbehov och aktuella arbetsmarknadsprognoser. Kunskapsunderlaget bestod bland annat av IUC/Stål och verkstads och Paper Provinces kompetenskartläggningar, Teknikföretagens, Tillväxtverkets, Svenskt Näringslivs, Kontigos och Region Värmlands rapporter samt Arbetsförmedlingens prognosrapporter.



## Förankringsfasen

Våren 2018

### Syfte och problemformulering

- Säkerställa att målbilden av ett Värmländskt Industriråd och samordning av industrinära utbildning överensstämmer med involverade aktörer.
- Säkerställa att det föreligger förutsättningar i form av nödvändiga beslut och resurser för att planera för att snabbt kunna gå vidare till riggningsfasen.
- Säkerställa att det finns rätt kompetenser i projektteamet för riggningsfasen samt relevant expertstöd.

### Aktörer/målgrupp

Beslutsfattare.

### Effektmål

Nödvändiga beslut förberedda/tagna och organisation för riggningsfasen klar.

### Organisering/arbetsfördelning

Förankringsfasen omfattade regionledning, regionråden från S och M i tidigare kommunalförbundet Region Värmland, regionstyrelsen, politiska styrgruppen för gymnasiesamverkan, chefer från Arbetsförmedlingen, förvaltningschefer från utbildning och rektorer för yrkesvuxutbildning, Teknikcollege, Paper Province, IUC/Stål och verkstad, Compare, Handelskammaren, Unionen, IF Metall, Karlstads universitet. På nationell nivå var det nationella industrirådet, Industriarbetsgivarna, Teknikföretagen, Tillväxtverket, Skolverket, Arbetsförmedlingen centralt, IF Metall, Sveriges kommuner och Landsting (SKL), utbildningsdepartementet och näringsdepartementet.

### Aktiviteter

- Rekrytera projektteam med rätt kompetenser för riggningsfasen.
- Hitta organisatorisk hemvist för Industriråd Värmland, förslagsvis Karlstad Innovation Park, men annars annan organisatorisk lösning.
- Upphandla konsulter (processledning, expertis för framtida extern projektfinansiering och kommunikatör).

Nationella industrirådets spridningsarbete kring testbädden i Värmland har också varit en viktig del av förankringsarbetet:

- Seminarium i Almedalen
- Debattartikel IA, TF och IF Metall
- Debattartikel SN och SKL
- Presentation av Industriråd Värmland vid Teknikcollege Sverige riksmöte
- Presentation av Industriråd Värmland i Teknikcollege styrelse/utvecklingsrådet
- Industrisamtal i samarbete med näringsdepartementet
- Företag
- Medlemmar
- Valideringsnätverk
- Utredningar och politiker

### **Framgångsfaktorer i förankringsfasen**

Under förstudiefasen hade det etablerats en gemensam problembild kring industrins kompetensförsörjningsbehov hos berörda beslutsfattare och aktörer. I förankringsfasen fanns därför en gemensam insikt och stor vilja till samhandling vilket var en viktig framgångsfaktor för att förbereda de nödvändiga besluten. Denna beredvillighet från aktörerna underlättade också att få låna in och deltidsanställa nyckelkompetenser från näringslivets och den offentliga utbildningssektorns ordinarie organisationer för att delta i den kommande riggningsfasen.

Förberedelser vad gäller finansiering av riggningsfasen gjordes under våren 2018. Medel som regeringen avsatt för regionalt kompetensförsörjningsarbete kunde användas via beslut i regionstyrelsen.

Förberedelser vad gäller rekrytering av ett projektteam och upphandling av externa experttjänster gjordes av Region Värmland under slutet av våren 2018. Därför kunde den formella anställningen av projektteamet genomföras på kort varsel. Upphandlingar av extern kompetens (processledning, ansökningar om extern finansiering samt kommunikationstjänster) kunde genomföras omgående utifrån förberedda kravspecifikationer.

Ett gott samverkans klimat mellan klustren, Karlstad Innovation Park och Region Värmland gjorde att Karlstad Innovation Park förklarade sig villigt att ta ägarskapet för Industriråd Värmland och testbäddsprojektet trots relativt kort varsel. Verksamheten kunde snabbt tas in som separat resultatenhet i Karlstad Innovations Parks befintliga organisation, vilket var en viktig förutsättning för att kunna börja riggningsfasen och söka om externa medel till genomförandefasen.

Det nationella industrirådets spridningsarbete har varit en viktig framgångsfaktor för att öka beslutsfattares kännedom och för att ge initiativet legitimitet, både regionalt och nationellt.

En viktig framgångsfaktor i förankringsarbetet var att Region Värmland via kompetensförsörjningsstrategen Britta Zetterlund-Johansson och Uddeholm AB via Boo Rundqvist kunde arbeta aktivt och vara drivande i arbetet.

## **Riggningsfasen**

Hösten 2018, med uppstarskonferens 20-21 augusti och avslut genom slutkonferens 13-14 december.

### **Syfte och problemformulering**

Att gå från ord till handling och praktiskt planera igångsättandet av Industriråd Värmlands arbete och starta upp yrkescenter från och med 1 januari 2019.

### **Aktörer/målgrupp**

Beslutsfattare såsom regionstyrelsen, regionledning, kommunstyrelser, gymnasiesamverkan Värmland, riksdagsledamöter, facknämnder utbildning, förvaltningschefer för utbildning, rektorer för yrkesvux, folkhögskolerektorer, studie- och yrkesvägledare, chefer för arbetsmarknadsenheter, utbildningsdepartementet, valideringsdelegationen, integrationsansvariga och länsstyrelsen.

### **Resultatmål**

- genomförandeplan för yrkescentra och valideringscentra
- kommunikationsplan för genomförandet
- ansökan om finansiering för genomförandet
- Industriråd Värmland konstituerat
- samverkansavtal med kommunerna
- rekrytering av projektgrupp för genomförandefasen
- styrning och ledning



## Organisering/arbetsfördelning

Arbeteam av anställd operativ personal samt extern kompetens:

Kompetens	Namn	Erfarenhet, ordinarie roll
Industrins kompetensförsörjnings-behov, företags-/näringslivsperspektivet	Boo Rundqvist	Strategisk kompetensförsörjning från industrin (Uddeholms AB) och från Teknik College.
Styrning och ledning av riggningsfasen, politisk förankring, erfarenhet från regionala processer, regionperspektivet	Britta Zetterlund-Johansson	Strateg för utbildning och kompetensförsörjning på avdelningen för regional tillväxt på Region Värmland
Kommunal vuxenutbildning	Owe Johansson	Rektor Lärcenter, Säffle kommun
Gymnasie- och vuxenutbildning, kommunala huvudmannaperspektivet	Birgitta Larsson	Skoldirektör gymnasiet, Karlstads gymnasieförvaltning
Validering	Christine Andersson	Strateg, Karlstads gymnasieförvaltning
Arbetsmarknadsutbildningar, samordning med regionens arbetsmarknadsinsatser, arbetsförmedlingsperspektivet	Göran Persson	Marknadsområdeschef, Arbetsförmedlingen Västra Svealand
Industrins kompetensförsörjningsbehov, nationellt perspektiv, Industrirådet	Jesper Hedin Frida Andersson	Industriarbetsgivarna Teknikföretagen
Kommunikationsplan	Maria Stenberg	Extern konsult, &Stenberg AB
Ansökan om projektfinansiering	Charlott Larsson	Extern konsult, Optellus AB
Processledning	Göran Krafft	Extern konsult, Kairos Future AB

## Aktiviteter

Riggningsfasen inleddes med ett tvådagars uppstartseminarium, där ovanstående arbeteam deltog under processledning av Kairos Future. Deltagarna började med sätta mål inom fem målområden:

- styrning och ledning
- bildande av fem Yrkescenter
- validering och utbildning
- kvalitetssäkrat deltagarflöde
- kommunikation och marknadsföring

Målen bröts ner i aktiviteter och ansvar och färdigdatum och sammanställdes i en konkret handlingsplan som sedan uppdaterades under hela riggningsfasen med stöd av processledaren.

Teamet delades in i operativa arbetsgrupper för var och en av målen (se ovan). Arbetsgrupperna höll möte varannan vecka under hela riggningsfasen och mycket arbete skedde mellan mötena. Allt arbete har dokumenterats mot handlingsplanen.

Ett regionalt samverkansavtal mellan alla kommuner tecknades formellt i oktober 2018 vilket innebar fritt sök till samtliga länets yrkescenter. Alla sökande har samma möjligheter att bli antagna oavsett var de bor och vart de vill genomföra sin utbildning.

Industriråd Värmland konstituerades den 28 november 2018.

Ansökan om projektfinansiering upprättades av extern konsult i nära dialog med övriga teamet. Löpande avstämningar gjordes och ansökan lämnades in till Region Värmland och till Tillväxtverket i oktober. Ansökan om finansiering av genomförandefasen beviljades i december 2018.

## Framgångsfaktorer i riggningsfasen

Det operativa arbetet i riggningsfasen var väl strukturerat med stöd av extern processledare. Handlingsplanen uppdaterades löpande vad gäller aktivitet, ansvar, datum och resultat. Den tydliga processen gjorde det möjligt att jobba parallellt i flera delprocesser samtidigt. Processledaren kunde bidra med både översikt och kompetens.

Arbeteamets sammansättning av kompetenser har varit ändamålsenlig med nationella och regionala aktörer och extern kompetens. Sammansättningen av tvärkompetenser har också bidragit till att aktörerna kunde jobba parallellt och inte sekventiellt. Teamets medlemmar har varit villiga att åta sig en stor mängd operativt arbete med högt engagemang, utifrån tydliga mål och förväntningar.

### *Framgångsfaktorer specifikt för delområdet Styrning/ledning:*

De berörda aktörerna har haft förmåga att se brett och sektorsövergripande på satsningen. Det beror bland annat på att det löpande förankringsarbetet var baserat på ett brett, konkret och relevant kunskapsunderlag, statistik med mera. Den löpande dialogen hade skapat bred insikt om att ett eventuellt negativt beslut kring Industriråd Värmland och yrkescenter skulle få negativ inverkan på näringslivsklimatet/arbetsstillfällena i länets kommuner.

Projektet och det tänkta samarbetsavtalet var väl förankrat i det regionala nätverket för förvaltningschefer inom utbildning samt det regionala nätverket för yrkesvuxrektorer. En jurist medverkade i utformningen av samverkansavtalet och löpande avstämningar gjordes med beslutsfattare i kommunerna. Samverkansavtalet var därmed väl förberett och förankrat, vilket gav snabb formell beslutsprocess i alla 16 kommuner.

Dialogen hade gett kommunens beslutsfattare insikt att merkostnaden för kommunen inte blir så stor. Det var en stor fördel att initiativet var begränsat till industriutbildningarna. Det var lättare att ta beslut om endast en del av utbildningarna. På detta sätt kan man få fram en modell för samverkan, med begränsad ekonomisk risk för kommunerna.

Framgångsrik rekrytering av styrelse/industrirådets ledamöter. Det består av många, framträdande företrädare från näringsliv och fack.

#### ***Framgångsfaktorer specifikt för delområdet Bildande av fem yrkescenter:***

Värmland gör en gemensam administrativ ansökan om statliga yrkesvuxmedel till Skolverket varje år. Rektorer för yrkesvux i Värmland beslutade att avsätta sextio statsbidragsfinansierade platser under 2019 till industriutbildning.

De fem Yrkescenterorterna var involverade tidigt och de var positiva från början. Omfattande information och dialog, både regionalt och nationellt, hade skapat ett externt tryck och förväntan. Det fanns också sedan tidigare en befintlig infrastruktur för dialog mellan yrkesvux och arbetsmarknadsåtgärder, vilket var en stor fördel.

Det var vidare en fördel att arbetsteamet hade vinnlagt sig om att närvara och informera i befintliga nätverk som kommunerna har sinsemellan. Det finns olika nätverk mellan olika yrkesgrupper. Det var också en viktig framgångsfaktor att inkludera övriga elva kommuner i nätverk med de fem yrkescenterkommunerna.

#### ***Framgångsfaktorer specifikt för delområdet Validering och utbildning:***

Arbetet med utformning av valideringscenter skedde parallellt med arbetet att säkra upp noderna/utbildningsanordnarna till Yrkescenter. Projektets arbetsteam har pratat helhet kring utbildning och validering redan från början. Noderna/anordnarna har uppskattat att teamet, inklusive ansvarig för validering, har tagit sig tid att komma ut till dem.

En framgångsfaktor är att det regionala valideringsarbetet får stöd från nationell nivå. Men kontaktvägarna till den nationella nivån behöver struktureras och förbättras. Det finns till exempel inte efterfrågade valideringsverktyg för alla branscher och nivåer. Vidare är det viktigt med tydlighet och gemensamt syfte kring vad validering ska användas till det vill säga att komma in på utbildning och/eller verifiera yrkeskompetens/diplom.

Arbetsteamet/ansvarig för validering har redan initialt diskuterat med de fem Yrkescentren att de bör ha beredskap för individuella stödinsatser, språk med mera samt förbereda för handledarutbildning.

Industriråd Värmland kommer att jobba direkt med olika utbildningsaktörer, oavsett om det är kommuner, privata utbildningsföretag, yrkeshögskolan eller högskola/universitet för att utbildningarna ska överensstämma med kompetenskraven för anställning. Validering kommer därvid att bli en nyckelfråga, inte minst när företagen vill kompetensutveckla redan anställd personal i samband med exempelvis omställning till ny teknik som kräver ny kompetens. På samma sätt kommer validering att bli en nyckelfaktor i samband med konjunktursvackor, varsel och liknande. Här kommer även de nu framlagda statliga utredningarna gällande korttidsarbete att vara ett stort stöd.

#### ***Framgångsfaktorer specifikt för delområdet Kvalitetssäkrat deltagarflöde:***

Deltagarflödet gynnas genom att säkra hög tillgänglighet i utbildningarna, språk, arbetsplatsförlagt lärande på hemorten, flexibel utbildningsform och framarbetat digitalt material.

En framgångsfaktor är att det finns god kommunikation och samarbete mellan alla regionens kommuner.

Det har varit en framgångsfaktor att kunna använda ett gemensamt intagningskansli, via Karlstads kommuns vuxenutbildning, så att alla ansökningar samlats på ett ställe. Där fanns ett befintligt system och infrastruktur för gemensam ansökan, vilket gav en snabb uppstart för gemensam ansökningsprocess. Alla kommuner har en länk till intagningen på sin hemsida.

Det är avgörande att branschföreträdare/ företagsnätverk involveras för att säkerställa det arbetsplatsförlagda lärandet som ingår i utbildningen.

#### ***Framgångsfaktorer specifikt för delområdet Finansiering:***

Vid ansökan om extern projektfinansiering anlätades extern expertis med specifik erfarenhet från ansökningsarbete. Denne blev inkopplad som en del av arbetsteamet tidigt i processen. Konsulten gavs därmed god möjlighet att sätta sig in i initiativet och bidra med egen kunskap. Konsulten har ställt löpande frågor om initiativets utformning, specifikt utifrån utlysningens särskilda frågeställningar. Ett utkast av ansökan kunde processas i arbetsteamet i god tid. Teamet gav snabb och relevant återkoppling som kvalitetssäkrade innehållet.

Det fördes en dialog med Tillväxtverket kring utlysningen och projektansökan redan under ansökningsprocessen för att säkerställa inriktningen. Region Värmland tydliggjorde att ansökan var regionalt prioriterad. Nationella industrirådets vitsord för testbädden hade nått Tillväxtverket, vilket också bidrog till hög legitimitet för initiativet, även ur ett nationellt perspektiv.

***Framgångsfaktorer specifikt för delområdet Kommunikation och marknadsföring:***

En viktig framgångsfaktor för extern kommunikation och marknadsföring är att det finns en kommunikationsplan, som industriråd Värmland gillar och använder. Avgörande är därför att den togs fram i samverkan mellan extern expertis och arbetsteamet. Kommunikationsplanen kan även användas för att nå sekundärgrupper, de som inte nås via nätverk.

Extern marknadsföring kom in sent under riggningsfasen, men deltagarrekrutering har ändå kunnat ske genom nätverk redan innan klartecken/finansiering var formellt klart. Detta resulterade i ett bra söktryck redan i första omgångens utbildningar, VT 2019.





## Modellens framgångsfaktorer

Initiativet har varit tydligt näringslivsdrivet genom hela processen vilket Region Värmland tidigt initierade som en förutsättning för deras engagemang. Näringslivsföreträdare med hög legitimitet har fört initiativets talan. Det fanns också ett tydligt regionalt ledarskap och politisk prioritering tidigt i processen.

De nyckelpersoner som rekryterades för uppgiften hade rätt positioner, nätverk och hög legitimitet i berörda organisationer. En viktig framgångsfaktor generellt sett var att arbetsteamet har haft ett stort fokus på löpande förankring, 360 grader, utifrån stor kunskap om hur olika organisationer fungerar och tar sina beslut. Gruppen har haft hög operativ förmåga och stort engagemang inom respektive sakområde.

Att starta med en förstudie och riggningsprocess med egen finansiering skapade dels resurser för att ta in kritiska kompetenser ur de olika aktörer/organisationer som kommer att beröras av satsningen, men också extern processledning och extern sakkunskap inom kommunikation/marknadsföring och ansökningsprocesser.

Både förstudie- och riggningsfaserna har haft bra struktur för arbetet man har hela tiden kunnat jobba i framkant, syftat mot nästa fas, och i parallella processer. Arbetsteamet har således kunnat ha en sorts "momentum" och förberett nästa steg och underlätta kommande beslut. Nästa steg har redan tagits/förberetts före formella beslut, vilket naturligtvis har krävt mod och framåtanda hos arbetsteamet.

Stödet från och utbytet med nationella Industrirådet har varit mycket viktigt. Det har gett legitimitet och öppnat dörrar, både lokalt, regionalt och nationellt.

## Risker

- Engagemanget hos industrirådets medlemmar minskar. Deras delaktighet och nödvändiga drivkraft blir inte som förväntat vilket kommer att påverka hela konceptet.
- Deltagarantalet till utbildningarna blir inte så många som förväntat eller vice versa, vilket utmanar systemets förmåga till omställning, finansiering och utveckling.
- Industrirådets beställarkompetens kontra utbildningssystemets oförmåga att ta fram behovsanpassade utbildningar på olika nivåer för den befintliga personalen.
- Statens varierande ettåriga dimensionering av antalet yrkesvuxplatser.
- Kommunernas tillväxtansvar av efterfrågade utbildningsplatser till den regionala utbildningspotten minskar. Beslutas fortsatt på tjänstepersonnivå i det samordnande rektorsnätverket för yrkesvux.
- Kommunernas tillväxtansvar och medfinansiering av 50 procent till yrkesvuxutbildningar minskar eller upphör.
- Brist på yrkeslärare och APL platser (arbetsplatsförlagt lärande) inom vissa branscher och kommuner.
- Kostnadsskillnader för yrkesvuxutbildningar i olika kommuner på grund av utfall utifrån lokal upphandling.
- Östra Värmlands yrkescenter startar inte som planerat på grund av svårigheter med utbildningslokaler.
- Eldsjälsdrivna parter slutar vilket kan påverka utvecklingstakten när de försvinner.
- Politiska beslut/brist på politiska beslut på nationell, regional och/eller lokal nivå.
- "Stuprörstänk" istället för horisontellt arbete.



[regionvarmland.se](http://regionvarmland.se)