



VINNOVA INFORMATION  
VI 2010:11

# OMSTÄLLINGSFÖRMÅGA & KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Projektkatalog

## Om VINNOVA

VINNOVA är en statlig myndighet under Näringsdepartementet som ska bidra till att höja tillväxten och välbefindandet i hela landet. Målen delar vi med många, men sättet att gå till väga är i högsta grad vårt eget.

Vårt speciella ansvarsområde är innovationer kopplade till forskning och utveckling – det vill säga nyskapande, framgångsrika produkter, tjänster eller processer med vetenskaplig bas. Våra uppgifter är att finansiera den behovsmotiverade forskningen som ett konkurrenskraftigt näringsliv och ett välmående samhälle behöver, samt att stärka de nätverk som är nödvändiga kring det arbetet.

Vår vision är: "VINNOVA bidrar tydligt till att Sverige utvecklas till ett ledande tillväxtland".

VINNOVAs insatser inom *arbetslivsutveckling* avser att stärka näringslivets och den offentliga sektorns bidrag till hållbar tillväxt genom att tillvarata människan som aktör och skapande resurs. I fokus står arbetsformer och ledningssystem som ökar svenska organisationers förmåga till förnyelse, värdeskapande och långsiktig effektivitet. Målet är global konkurrenskraft. Många begrepp och strukturer i det svenska näringslivet och arbetslivet förändras fort. För att klara framtidens utmaningar måste svenska företag och organisationer utveckla förmågan till effektivisering, kreativitet och förnyelse. Människor måste ges förutsättningar att klara de omvandlingar som en global utveckling medför. Verksamhetseffektivitet måste kombineras med social uthållighet och arbetets ledning och organisering måste återupprättas som en central fråga för forskning och samhällsdebatt. VINNOVAs satsningar inom området tar vanligen den konkreta organisationen som utgångspunkt. I centrum står innovations- och förändringsprocesser i och omkring företag, vilket inkluderar olika aspekter av arbetsorganisation och verksamhetsledning samt industriell och organisatorisk omvandling.

I serien VINNOVA Information publiceras informations- och presentationsmaterial som beskriver VINNOVAs verksamhet samt programbeskrivningar, projektkataloger, verksamhetsberättelser etc.

## FORSKNING OCH INNOVATION FÖR HÅLLBAR TILLVÄXT

# **Omställningsförmåga och kompetensförsörjning**

Projektkatalog



# Förord

För att Sverige ska vara konkurrenskraftigt och innovativt krävs att företag och organisationer snabbt kan förändra sig. Omställningsförmåga och rätt kompetens är en förutsättning. Satsningen *Omställningsförmåga och kompetensförsörjning* finansierar projekt för att belysa och utveckla företags, organisationers och samhällets förmåga att hantera förändring och för att undersöka arbetsmarknadens funktionssätt i den pågående strukturomvandlingen.

I det rådande konjunkturläget är omställningsförmåga viktigt för att kunna hantera kriser av olika slag. Omställningsförmåga handlar om företags möjlighet att möta upp till omvärldens förändringar. Det är också viktigt att utveckla långsiktiga strategier för kompetensförsörjning så att näringslivet, oavsett konjunkturläge, har effektiva modeller och metoder att hantera förändringar med.

Den globala konkurrensen påverkar näringslivets sammansättning. Konsekvenserna blir att nya näringar växer fram, samtidigt som andra byter karaktär, i vissa fall minskar, försvinner eller flyttar till andra regioner och länder. Strukturomvandlingen och globalt förändrad arbetsdelning skapar ett tryck på företag i Sverige att anpassa sig efter nya förutsättningar. Förändring innebär både ökade möjligheter och utmaningar för näringslivet som för samhället och individen. Ett sätt att anpassa sig är att vara innovativ, ha en hög kunskapsnivå och producera varor eller tjänster med ett högre mervärde än andra. För långsiktig konkurrenskraft är företagens innovationskapacitet beroende av tillgång till kunskap och kompetent arbetskraft. Således är företagens strategier för kompetensförsörjning en central aspekt i näringslivets omställningsförmåga.

Som ett direkt resultat av satsningen förväntas att kunskap, modeller, metoder och tillvägagångssätt som innebär ett nytänkande i sätten att möta förändringar framkommer på företags- och arbetsmarknadsnivå. Dessa erfarenheter kommer att spridas och nyttiggöras även för andra organisationer.

VINNOVA satsar 45 miljoner kronor på tio projekt som ska bidra till förbättrad omställningsförmåga och effektivare strategier för kompetensförsörjning i olika typer av organisationer och verksamheter. Projekten är verksamma inom flera branscher, från små till stora företag och inom offentlig sektor. Projekten fokuserar på behov i företag och organisationer men bidrar till analyser av arbetsmarknadens funktionssätt. Projekten är knutna till universitet och högskolor i Malmö, Göteborg, Linköping, Stockholm, Karlstad, Sundsvall och Umeå.

Mer information lämnas av utlysningens programledare:  
Magnus Lagerholm, [Magnus.Lagerholm@VINNOVA.se](mailto:Magnus.Lagerholm@VINNOVA.se)  
Robert Hamrén, [Robert.Hamren@VINNOVA.se](mailto:Robert.Hamren@VINNOVA.se)



# Innehåll

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Trygghet i arbete, sysselsättning och inkomst .....                                                                                                | 7  |
| Kompetens och omställning .....                                                                                                                    | 9  |
| Kom-inn!.....                                                                                                                                      | 11 |
| Strategiarbete över konjunkturcykler för förbättrad kompetensutveckling<br>– En proaktiv modell för förändringshantering .....                     | 13 |
| Matchning för tillväxt .....                                                                                                                       | 15 |
| HR-strategier för ökad omställningsförmåga - En studie av samverkan<br>mellan arbetsmarknadsintermediärer och små- och medelstora<br>företag ..... | 17 |
| Strategier för kompetensförsörjning och verksamhetsutveckling i offentlig<br>sektor - Ett forsknings- och utvecklingsprojekt .....                 | 19 |
| Omställningsförmåga, kompetensförsörjning och innovationsutveckling<br>– En studie av personalinhyrningens betydelse .....                         | 21 |
| Scanias omställningsstrategier – En fråga om organisation, samverkan<br>och kompetensutveckling .....                                              | 23 |
| Omställningar ur ett organisations- och transferperspektiv .....                                                                                   | 25 |



# Trygghet i arbete, sysselsättning och inkomst

## Bakgrund och problembeskrivning

Flexicurity är ett begrepp som de sista åren hörts alltmer i diskussioner om hur arbetsmarknaden institutionellt bör utformas. Tanken är att flexibilitet och trygghet på arbetsmarknaden inte med nödvändighet står i motsättning till varandra, där flexibilitet för den ena parten, ofta arbetsgivaren, sker på bekostnad av trygghet för den andra parten (anställda / arbetslösa). Istället betonas att det kan ske utbyten där bägge parterna faktiskt har möjlighet att bli vinnare.

## Syfte och mål

Projekt skall studera hur anställda bedömer sin anställnings-, sysselsättnings- och inkomsttrygghet. Syftet är att undersöka hur dessa bedömningar är relaterade till individernas välbefinnande, arbetsplatsengagemang, beredskap att anpassa sig efter förändringar (att vara flexibla) samt inställning till centrala arbetsmarknadsinstitutioner (t ex a-kassans regelverk).

## Förväntade resultat och effekter

Med kunskap om betydelsen av vad de olika formerna av trygghet betyder för områdena ovan så kommer vi veta mer om vad som står på spel i utbytet mellan flexibilitet och trygghet. Sådan kunskap bör vara av stor betydelse för arbetsmarknadens parter och för utformningen av institutionerna och regelverken på arbetsmarknaden.

## Uppläggning och genomförande

Det empiriska material som studien kommer att grundas på är en postenkät riktad till ett slumpmässigt urval (ca 4000 individer) av anställda i Sverige. Individerna kommer att vara personer som deltar i arbetskraftsundersökningen (AKU). Med denna urvalsram uppnås flera fördelar. För det första kan enkäten riktas till en specifik grupp på arbetsmarknaden, vilket i vårt fall alltså är anställda. För det andra får vi tillgång till AKUs ordinarie variabler genom att de kopplas till datamaterialet. Enkäten behöver därför inte innehålla många av de bakgrundsfrågor som normalt måste ställas och kan därigenom göras kortare vilket bör påverka svarsfrekvensen positivt. Vi har tidigare använt samma tillvägagångssätt med goda resultat. En tredje fördel är att vi kan dra nytta av AKUs panelstruktur. Härigenom kan vi undersöka respondentens arbetsmarknadssituation ca 1 år innan och ett år efter undersökningstillfället.

## Samarbetspartners

Projektet är ett nordiskt samarbete mellan forskare från Danmark, Finland och Norge.

### Projektledare

Tomas Berglund, FD  
Sociologiska institutionen  
Göteborgs universitet  
Box 720  
405 30 Göteborg  
tomas.berglund@sociology.gu.se  
031-786 5810

# Kompetens och omställning

## Bakgrund och problembeskrivning

Den svenska modellen bygger på att arbetsmarknadens parter på egen hand kommer överens om hur omställningsfrågor skall hanteras. Av avgörande betydelse för den svenska ekonomins omställningsförmåga är därför att kunskap om nya metoder, modeller och avtal för omställning kontinuerligt utvecklas och sprids bland företag och verksamheter som är direkt inblandade i omställningsarbete. Projektet är en del av flera EU-finansierade projekt, som syftar till att dokumentera och sprida erfarenheter om omställningsarbete i Europa.

## Syfte och mål

Projektet riktar sig till personer som ansvarar för omställningsarbete och kompetensförsörjning i företag, samt representanter för aktörer vars uppgift är att stödja och erbjuda tjänster för att underlätta uppsagda personers övergång till nytt arbete. Projektet syftar till att studera och stödja utvecklingen av de metoder och arbetssätt som utvecklas i svenska företag för att attrahera, utveckla, behålla och avveckla kompetens i samband med omstrukturering av verksamheter. Målsättningen är att genom erfarenhetsutbyte och kunskapsutveckling mellan projektets deltagare - "lärande i skarpa lägen" - skapa en bättre omställningsförmåga för svenska företag och arbetsmarknaden i sin helhet.

## Förväntade resultat och effekter

Utöver konsortiedeltagarnas kunskap och kompetens om omställning och kompetensförsörjning i allmänhet förväntas projektet att generera:

- Jämförande analys, benchmarking, av verksamheternas omställningsförmåga och kompetensförsörjningsmetoder
- Dokumentation och utvärdering av pågående projekt, metoder och arbetssätt som implementeras i respektive deltagande verksamhet
- Beredskap och förberedelse inför framtida omställning.
- Ökad förståelse för hur strategier och metoder för omställningsarbete förändras beroende av omvärldsfaktorer.

## Uppläggning och genomförande

Projektet grundas på att forskare följer det dagliga arbetet med omställning och kompetensförsörjning i 10 verksamheter som organiseras i två olika konsortier. Inom ramen för respektive konsortium arrangeras 4 gemensamma heldagsseminarier per år. Konsortiemöten innebär tillfällen för dialog mellan företag och forskare under programets gång. Framförallt skapar mötena tillfälle för erfarenhetsutbyte, reflektion och diskussion av lösningar på aktuella problem. Forskarna genomför minst en fallstudie i

respektive verksamhet, som utgör underlag för erfarenhetsutbyte och kunskapsutveckling.

### **Samarbetspartners**

Trygghetsstiftelsen  
TRR Trygghetsrådet  
TSL  
Vattenfall AB  
AstraZeneca AB  
Swedbank AB  
TeliaSonera AB  
SVT AB  
Posten AB

### **Projektledare**

Ola Bergström, Docent  
Företagsekonomiska institutionen  
Handelshögskolan  
Göteborgs Universitet  
[ola.bergstrom@handels.gu.se](mailto:ola.bergstrom@handels.gu.se)  
031-786 1544

# Kom-inn!

## Syfte och mål

Kom-inn! syftar till att utveckla ett innovationssystem för regional omställning och strategisk kompetenssatsning i Värmland och de övergripande målen är att, genom lärande samverkan på regional nivå utveckla ny handlingsrelevant kunskap om strategisk kompetensförsörjning och omställning.

## Förväntade resultat och effekter

Kom-inn! ska resultera i spridning och utveckling av modeller och metoder som främjar regional samverkan och kan bidra till att utveckla organisationer och företag. Projektet ska utveckla nya verktyg och metoder som kan användas för anpassning, utveckling och optimering av kompetensutvecklingsinsatser i såväl enskilda företag som regionen. Dessa verktyg och metoder ska värderas i relation till användarnytta.

Kom-inn! förväntas skapa långsiktiga effekter i aktörernas förhållningssätt och arbets-sätt och därmed öka arbetslivsaktörernas förmåga att analysera kompetensutvecklings-behov inom ramen för verksamhetens strategiutveckling. Dessa effekter blir synliga genom arbetslivsaktörernas ökade förmåga att beställa utbildning och kompetensut-veckling från utbildningsaktörer och genom en förbättrad förmåga hos utbildnings-aktörernas och bemanningsföretagens att möta företagens behov och efterfrågan. Sammanfattningsvis handlar Kom-Inn! om att utveckla olika typer av stöd för ledningen i företag och organisationer så att de kan utveckla hållbara system för strategisk kompetensförsörjning och omställning.

Utvecklingsarbetet sker i samarbete med de fyra klustren i Värmland (projektägare The Paper Province, IT-stiftelsen Compare, The Packaging Arena, Stål&Verkstad i Värmland), Karlstads universitet och Region Värmland och finansieras av VINNOVA, Region Värmland och Karlstads universitet. Klustren bildar tillsammans med Karlstads universitet starka FoI-miljöer, vilket utgör en viktig bas för företagens utvecklings- och omvandlingsarbete.

## Uppläggning och genomförande

Utvecklingsarbetet i Kom-inn! Kommer att genomföras i en fyrstegsmodell som kommer att benämnas som work packages (WP).

**WP 1: Projektledning och initiering**, innebär etablering av projektorganisation samt en kartläggning av samverkansmetoder och företagsbehov och prioritering av fokusom-råden samt ett ”Kick off” seminarium som syftar till spridning och förankring i regionens företag och organisationer.

**WP 2 Implementering och test av nya strategier för kompetensförsörjning på företagsnivå**, innebär en fortsatt kartläggning av företagens behov utifrån kompetensförsörjning som del i företagens utvecklingsstrategier och rekryteringsbehov samt utveckling och test av nya verktyg och metoder och genomförande av expert- och reflektionsseminarium.

**WP 3 Utveckling och test av nya strategier för samverkan kring kompetensförsörjning**, innebär test- och utvecklingsverksamhet, workshops för idéutveckling och reflektion, utveckling och test av företagsanpassade utbildningar, samt spridning av samverkansmodeller.

**WP 4 Kunskapsutveckling och spridning**, innebär implementering av nya verktyg och metoder, intern och extern spridning av kunskaper och erfarenheter samt författande av gemensam publikation i bokformat.

### Följeforskning

Följeforskning sker inom ramen för utvecklingsarbetet i Komm-inn! Med detta menas att utvecklingsprocessen inkluderar organiserade tillfällen för lärande mellan deltagare i syfte att utvärdera och kritisk granska utvecklingsarbetet. Forskningsprocessen har en övergripande ambition att bidra till en gemensam kunskapsutveckling mellan deltagare från olika praktiker, utifrån en interaktiv ansats. Genom att anordna en seminarierie är det möjligt att skapa arenor för kunskapsutveckling och erfarenhetsspridning, både internt och externt. Forskningsprocessen ska också besvara ett flertal forskningsfrågor med regional anknytning; bland annat vilket innehåll lägger deltagare i begreppet innovationssystem och hur skiljer sig detta från tidigare former för samverkan i regionen. Hur blir olika grupperns särintressen tillgodosedda i nya former för samverkan; till exempel, ungdomar, lågutbildade, funktionshindrade, invandrare, kvinnor och äldre. Hur hantera de olika aktörernas situationer som kan innebära att företagens egna mål står i konflikt med gemensamma mål, det kan handla om att företagen behöver avstå vinst för att delta i utvecklingsarbetet. Medför Kom-inn! att det utvecklas nya former för socialt ansvarstagande bland företagen, samt hur verkar aktörerna för att nya former för samverkan ska bli hållbara och utvecklas till ett innovationssystem?

### Projektledare

Monica Brandelius Processledare  
m.brandelius@paperprovince.com  
054-24 04 67 / 070- 566 64 42

# Strategiarbete över konjunkturcykler för förbättrad kompetensutveckling – En proaktiv modell för förändringshantering

## Bakgrund och problembeskrivning

Byggindustrin är en viktig aktör inom svensk ekonomi liksom på den svenska arbetsmarknaden. Den har emellertid kritiserats för sin låga produktivitet, avsaknaden av innovationer, sin negativa miljöpåverkan och den stora andelen fel och slöseri. Dessa problem kan delvis förklaras med industrins oförmåga att hantera kunskap samt att utveckla och främja dess unika kompetenser. En förklaring kan vara att HR och kunskapshantering normalt inte integreras på strategisk nivå på företagen. Det tycks saknas en medvetenhet om de ömsesidiga beroenden som finns mellan strategiarbete och dess konsekvenser på operativ nivå över konjunkturcykler. Sannolikt beror detta på en stark tendens att fokusera på funktionella strategier vilket medför att satsningarna koncentreras till enstaka kortsiktiga mål såsom projektkostnader. Ett integrerat och proaktivt perspektiv på strategiskt arbete är nödvändigt på dagens alltmer komplexa, internationella och osäkra byggmarknad. Detta projekt ligger rätt i tiden då den aktuella recessionen i den globala ekonomin skapar utmaningar för företagen att balansera kortsiktiga projektmål med långsiktiga och hållbara mål för kompetensförsörjningen. Enligt vår vetenskap finns det få studier kring dessa frågor inom byggindustrin.

## Syfte och mål

Målet med projektet är att uppnå en bättre förståelse för den komplexa växelverkan som finns mellan strategi-, organiserings- och förändringsprocesser och hur dessa påverkas av externa makro- och interna mikroprocesser. Denna förståelse kommer att förbättra byggföretagens förmåga att utveckla ett proaktivt integrerat strategiarbete som stärker kompetensutvecklingen över konjunkturcykler. Projektets syfte är trefalt;

- 1 att tillsammans med ett byggföretag, Skanska Sverige AB, utveckla en praktisk modell för att proaktivt möjliggöra integration av strategier och strategiprocesser i verksamheten,
- 2 att genom en enkätstudie kartlägga strategiarbetet inom svensk byggindustrin i avsikt att pröva och ytterligare förbättra modellen, och
- 3 att etablera dialogpartners över disciplinära och professionella gränser – strategiexperter från andra branscher och praktiker från byggindustrin – för utbyte av kunskap och erfarenhet kring strategiarbete.

## Förväntade resultat och effekter

Projektet fyller ett tomrum i strategilitteraturen och kommer att vara till nytta för praktiker genom att bidra med ny kunskap om den komplexa växelverkan som finns mellan strategi-, organiserings- och förändringsprocesser. Projektet kommer vidare att förbättra byggföretagens förmåga att utveckla ett proaktivt integrerat strategiarbete som stärker kompetensutvecklingen över konjunkturcykler. Ett konkret resultat av projektet är en praktisk modell för ett proaktivt arbete med att integrera strategier och strategiprocesser på Skanska såväl som inom andra organisationer i byggindustrin. En annan påtaglig effekt av projektet blir det nätverk av strategiexperter (forskare och praktiker) från olika branscher. Utöver rapporter, vetenskapliga artiklar, internationella konferensbidrag och en doktorsavhandling, kommer resultaten från projektet att spridas genom feedbackseminarier och workshops. De närmare 50 företag och organisationer som är involverade i CMBs (Centrum för Management i Byggsektorn) verksamhet kommer att vara viktiga mottagare och förmedlare av projektets resultat.

## Uppläggning och genomförande

Inom ramen för projektet kommer såväl kvalitativa som kvantitativa studier att genomföras. En longitudinell etnografisk fallstudie på Skanska Sverige AB utgör den primära empiriska delen av projektet. Studien avser att öka förståelsen på en mikronivå avseende de strukturer och processer som driver strategiprocesserna. För att minimera partiskhet och för att säkerställa att studierna genomförts på ett vetenskapligt sätt kommer en "multi-mode metod" som utvecklats inom forskargruppen, dvs en kombination av fältobservationer, djupintervjuer, fokusgrupper och feedbackseminarium, att användas. Baserat på resultaten från fallstudien kommer en kvantitativ enkätstudie att genomföras vars avsikt är att kartlägga strategiarbetet inom svensk byggindustrin. Denna del av projektet kommer att bidra med kvantitativ data mot vilka resultaten från den kvalitativa fallstudien kan jämföras och med vars hjälp modellen för ett proaktivt arbete med att integrera strategier och strategiprocesser kan prövas och ytterligare förbättras.

## Samarbetspartner

Skanska Sverige AB

## Projektledare

Christine Räisänen, PhD, Professor  
Inst för Bygg- och Miljöteknik  
Chalmers  
412 96 Göteborg  
christine.raisanen@chalmers.se  
031-772 1956

# Matchning för tillväxt

## Bakgrund och problembeskrivning

Det finns ett antal hinder för att utveckla matchningen mellan behov och tillgång på kompetens på arbetsmarknaden så bra som möjligt. Företagen vet inte alltid vilken sorts rekrytering som skulle vara mest ändamålsenlig. En förändrad rekryteringsprofil från många företag går sammantaget inte nödvändigtvis ihop med arbetskraftens kompetenssammansättning totalt. Framväxande nya näringar och företag lokaliseras ofta till större städer medan befolkningen på landsbygden och i mindre orter ofta förlorar sina gamla jobb utan att ha den utbildning och erfarenhet som behövs för de nya jobben eller för de specialistfunktioner som alltid behövs. Effekten förstärks av normen att både mannen och kvinnan i familjen skall bidra till försörjningen och få ta del av arbetslivet - det är ofta svårt att samtidigt få nytt passande jobb för bägge annat än på de största lokala arbetsmarknaderna. Utbildningssystemets betoning av preferensstyrd dimensionering av utbildningens inriktning och innehåll kan ge ett resultat som mer speglar dagens och åldersgruppens aktuella intressen och föreställningar än behoven på den arbetsmarknad som finns när studierna är avslutade. Individens rörlighet och anpassning kan vara svår att påverka inom ramen för nuvarande utformning av trygghetssystemen och de förväntningar som dessa skapat – geografiskt, mellan yrken och mellan arbetsplatser.

## Syfte och mål

Projektet handlar om att testa olika åtgärder för att förbättra matchningen på arbetsmarknaden så att tillväxten och sysselsättningen ökar.

- Ger den utbildning, erfarenhet och kompetens som varje människa har i vissa fall mer nytta på en annan arbetsplats? Vad händer om många företag ändrar sin rekrytering i en viss riktning? Går det ihop? Vilka blir det brist på?
- Vilka skulle behöva ny utbildning, andra erfarenheter, flytta eller pendla? Vilka hinder och möjligheter ger vår bundenhet till arbetskamrater, arbetsgivare, familj, bostäder och platser? Möjligheten att arbetspendla? Utbildningens inriktning och lokalisering?
- Vad betyder olika regler och institutioner på arbetsmarknaden?

## Förväntade resultat och effekter

- Ett verktyg för att testa strukturförändringars och reformförslags effekter på arbetsmarknaden.
- Användbara rekommendationer för inriktningen på förändringar av utbildningens inriktning, arbetsmarknadens regelsystem och samspelet med bostads-, familje- och infrastrukturpolitik.
- Praktiskt genomförda åtgärder för att förbättra rekryteringsvillkoren i tre kommuner.

## Uppläggning och genomförande

Ett problem med att genomföra större politiska reformer är att man oftast bara får ett försök. Sedan får man leva med resultatet utan att egentligen veta om det blev bättre eller om det finns andra lösningar som skulle fungerat ännu bättre eller sämre. I en simuleringsmodell kan man däremot utsätta artificiella personer för många olika sätt att organisera samhället och arbetsmarknaden och få reda på vem som vinner och vem som förlorar på varje reformförslag med en metodik som mer liknar ett naturvetenskapligt experiment. Det är billigare och mer humant än att utsätta hela befolkningen för försöksverksamhet när nya idéer eller problem tränger fram. I projektet vidareutvecklas och tillämpa en simuleringsmodell som hanterar alla individer i befolkningen. Genom att simulera åtgärder inriktade mot arbetsmarknaden ges svar på frågor som rör kompetensförsörjning och rörlighet och dess konsekvenser för matchning och tillväxt både på företags- och samhällsnivå. Sådana frågor undersöks i projektet på två sätt. Dels genom att pröva förändringar i en simuleringsmodell som avbildar alla individer och arbetsplatser individuellt, dels genom att studera frågorna i samarbete med tre kommuner, Vindeln, Årjäng och Östhammar. Projektet utnyttjar den simuleringsmodell och de resultat rörande "related variety" som framkommit i Dynamo-projektet "Geografiska villkor för produktivitet och sysselsättning".

## Samarbetspartners

Vindelns kommun (näringslivschef Maria Hedblom)

Företaget Indexator AB (Vd Per Lärkeryd)

Årjängs kommun (Marita Närtell-Jansson, näringslivsutvecklare m fl)

Regionförbundet i Uppsala (Lucie Riad)

## Projektledare

Professor Einar Holm

Kulturgeografiska Institutionen

Umeå universitet

einar.holm@geography.umu.se

090-786 57 29

# HR-strategier för ökad omställningsförmåga

## - En studie av samverkan mellan arbetsmarknadsintermediärer och små- och medelstora företag

### Bakgrund och problembeskrivning

Det övergripande intresset för projektet är att studera hur och i vilka avseenden regionala arbetsmarknadsintermediärer genom att leverera kompetensförsörjningsinsatser (exempelvis rekrytering och utbildning) påverkar omställningsförmågan hos små- och medelstora industriföretag (SMF). Med omställningsförmåga avses här förmåga att möta internt och externt förändringstryck genom att anpassa och utveckla både medarbetare och verksamhet.

### Syfte och mål

Projektet syftar till att beskriva, analysera och diskutera samverkan mellan regionala arbetsmarknadsintermediärer och SMF som en strategi för att stödja ett proaktivt och kompetensdrivet omställningsarbete i SMF. Inom ramen för projektet ingår också som en central uppgift att i samverkan med både arbetsmarknadsintermediärer och SMF modifiera befintliga och utveckla nya HR-strategier, metoder och praktiker som baseras på kundföretagets behov.

### Förväntade resultat och effekter

Projektet förväntas bidra med ökade kunskaper om arbetsmarknadsmediärernas betydelse för uppbyggnad av en utvecklingsinriktad omställningsförmåga hos SMF. Vidare förväntas projektet bidra till utveckling av mer efterfrågebaserade HR-strategier och metoder som utgår från kundföretagets behov, snarare än på standardiserade HR-produkter.

### Uppläggning och genomförande

Projektet genomförs i tre faser. I en kartläggningsfas beskrivs och analyseras intermediärernas och kundföretagets arbete med och föreställningar kring HR i SMF. Utifrån denna kartläggning genomförs ett antal analys och utvecklingsseminarier vilka utgör utgångspunkt för modifiering och utveckling av HR-strategier/metoder. I en avslutande del studeras förändringar över tid.

### **Samarbetspartners**

Industrikompetens AB  
IUC Öst AB  
Industripoolen AB

### **Projektledare**

Henrik Kock, fil dr  
HELIX  
Linköpings universitet  
58183 Linköping  
henrik.kock@liu.se  
013-28 44 39

# Strategier för kompetensförsörjning och verksamhetsutveckling i offentlig sektor

## - Ett forsknings- och utvecklingsprojekt

### Bakgrund och problembeskrivning

Sedan 1990-talets början har rationaliseringar och ökade krav på effektivitet präglat offentlig sektor i Sverige, och de strukturella förändringarna har varit genomgripande. Velfärdstjänstesektorn, och särskilt socialtjänsten, har samtidigt haft en ogynnsam utveckling vad gäller arbetsbelastning, sjukfrånvaro och personalomsättning vilket inverkar negativt på viktiga kvalitetsaspekter såsom kontinuitet och kompetensutveckling. De problem som antas ligga till grund för de höga arbetskraven och personalomsättningen handlar dock inte enbart om bristande resurser, utan också om brister i hur resurserna förvaltas och hur arbetet organiseras. Sambanden mellan de strukturella förändringarna och den negativa rörligheten har bara i begränsad omfattning beforskats. De studier som finns indikerar emellertid att det inte enbart handlar om bristande resurser, utan också om brister i hur arbetet leds och organiseras. I tidigare forskning framträder särskilt bristen på dialog och samverkan mellan de som ytterst styr verksamheten, beställarna, och utförarna, som ett viktigt problem.

### Syfte och mål

Syftet med forskningsprojektet är att utveckla kunskap om de organisatoriska och professionella villkoren i socialtjänsten och synliggöra problem i relationen mellan den politikerstyrda ledningen och medarbetarna. Utifrån denna kunskap ska projektet bidra till att skapa organisatoriska förutsättningar för dialog och samverkan mellan ledning och medarbetare genom tillvaratagande av och utveckling av medarbetarnas kompetens.

### Förväntade resultat och effekter

Avsikten är att de kunskaper och erfarenheter som uppkommer i projektet både ska vara kunskaps- och teoriutvecklande och kunna omsättas i utbildningar, metoder och praktisk vägledning för kommande utvecklingsarbeten inom offentlig sektor och andra icke-professionsstyrda organisationer. Konkret kommer kunskapsspridning ske i flera etapper under projektiden och på en rad olika sätt inom olika forum och sammanhang.

*Under interventionsarbetet* kommer kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte fort-löpande ske genom samverkan med de medverkande förvaltningarna och de interventioner som genomförs. Dessa har till sin form uttalad lärande- och kunskapsförmedlingskaraktär och innefattar reflektionsseminarier med socialsekreterare, rapporter med

sammanställningar av resultaten, dialogmöten mellan socialsekreterare och politiker, utbildnings-/informationsmöten där resultaten presenteras och diskuteras.

*Efter avslutat projekt* kommer resultat och erfarenheter från projektet att utvärderas och sammanställas så att de kan utgöra grund för olika typer av kunskapsförmedling. Kunskapsspridning kommer att ske dels *vetenskapligt/akademiskt* genom vetenskapliga publikationer samt universitetsutbildning och seminarier inom de forskningsmiljöer som är knutna till projektet. Dels gentemot *praktiken och professionen* genom rapporter och kunskapssammanställningar på svenska som kan publiceras och spridas också utanför de verksamheter som ingår i studien, och som kan utgöra underlag också för rapportering inom media, föreläsningar av de forskare som ingår i projektet inom opinionsbildande organisationer och andra angelägna verksamheter, en handbok i uppdragsdialog och verksamhetsutveckling som framförallt riktar sig till målgruppen politiker, chefer och fackliga representanter som är verksamma i offentlig sektor, konferenser, kunskapsdagar, seminarier som kan knytas till olika intresseorganisationer och andra verksamheter som riktar sig till relevanta målgrupper samt att initiera olika former av yrkesspecifik professionssamverkan för socialsekreterarna.

### Uppläggning och genomförande

Projektet är upplagt som en forsknings- och interventionsstudie som innefattar kartläggningar med före- och eftermätningar, datainsamling med både kvantitativa och kvalitativa datainsamlingstekniker (enkät, dagbok med uppföljande intervjuer samt dokumentation av reflektionsseminarier och dialogträffar). Datainsamlingen kommer att genomföras inom socialtjänsten i tre stadsdelsförvaltningar i Stockholm. Interventionerna genomförs i olika etapper och består huvudsakligen av reflektions- och dialogseminarier. Även interventionerna kommer att analyseras för fördjupad förståelse av problematiken.

### Samarbetspartners

Socialtjänstförvaltningen, Stockholm stad.

### Projektledare

Marika Melin, fil dr, forskare  
Psykologiska institutionen  
Stockholms universitet  
marika.melin@psychology.su.se  
070 424 86 55

# Omställningsförmåga, kompetensförsörjning och innovationsutveckling – En studie av personalinhyrningens betydelse

## Bakgrund och problembeskrivning

Dagens globala ekonomi ställer ökande krav på företags ekonomiska effektivitet och konkurrenskraft. I takt med variationer i tillgång och efterfrågan på varor och tjänster kan detta ske genom organisatoriska omställningar, teknologiska produktionsförändringar och en flexibel arbetsstyrka. Det innebär att företags och organisationers förmåga till omställning och innovationsförmåga utgör nyckelfaktorer för framgång och överlevnad. Personalinhyrning är ett exempel på företags strategier för att svara upp mot variationer i omvärlden. Genom inhyrning av personal kan behovet av numerisk och funktionell flexibilitet tillgodoses samtidigt som en kompetent kärna av egen anställd personal bevaras. Inhyrningen innebär dock en paradox. I takt med att flexibilitet och ekonomisk effektivitet uppnås utvecklas en komplexitet i organisationen dels i form av en allt mer rörlig och differentierad arbetsstyrka, dels med risk för dränering av organisationens kunskapsbas. Det blir därför viktigt med ett förändringsinriktat ledarskap som kan stimulera långsiktiga handlingsstrategier för kompetensförsörjning och kompetensutveckling, exempelvis genom att hantera variationer i arbetsstyrkans sammansättning.

## Syfte och mål

Syfte med projektet är att tillsammans med samarbetsorganisationerna utveckla gemensamma kunskaper. Med utgångspunkt i den gemensamma kunskapsbasen utarbetas handlingsstrategier och taktiker för omställningsförmåga, kompetensförsörjning, kompetensutveckling och innovationsutveckling.

## Förväntade resultat och effekter

Projektet förväntas resultera i förbättrade strategier för företagens kompetensförsörjning genom att utveckla strategier för rekrytering och utveckling av medarbetares kompetenser. Dessutom förväntas projektet resultera i utvecklingen av ett förändringsinriktat ledarskap som ökar personalens och organisationernas förmågor till innovation och omställning.

## Uppläggning och genomförande

Projektet bygger på två delstudier. Inom delstudie 1 studeras handlingsstrategier för kompetensförsörjning och kompetensutveckling genom intervjuer med ledare och medarbetare. I delstudie 2 planerar vi att med utgångspunkt från samtal med ledare och övrig personal utforma och genomföra en enkätundersökning till inhyrd och ordinarie personal om innovationsförmåga och organisationskultur.

## Samarbetspartners

Banverket  
Jämtkraft AB  
DynaMate AB  
Stockholms Läns Sjukvårdsområde  
Dedicare AB  
E-Quality Personalkraft  
AS3 Svenska AB.

## Projektledare

Gunilla Olofsdotter, fil dr  
Institutionen för samhällsvetenskap  
Mittuniversitetet  
851 70 Sundsvall  
gunilla.olofsdotter@miun.se  
060-14 86 44

# Scanias omställningsstrategier

## – En fråga om organisation, samverkan och kompetensutveckling

### Bakgrund och problembeskrivning

I Sverige har ett stort antal företag påverkats av den kris som hösten 2008 utbröt i stora delar av världsekonomin. Företaget Scania har varit bland de ledande företagen när det gäller utveckling av produktionssystem och strategier för omställning. Dessa har blivit normbildande och förebild för andra företag och organisationer. I detta projekt är det övergripande syftet att utifrån olika organisatoriska nivåer studera, dokumentera och analysera de omställningsstrategier som tillämpas inom Scania Oskarshamn.

### Syfte och mål

Syftet med projektet är att studera och analysera Scanias omställningsstrategier med fokus på organisation och produktionssystem, aktörer och samverkan samt kompetensutveckling och lärande. Projektets mål är att dokumentera Scanias arbete inom dessa områden och att besvara för varje område specifika frågeställningar samt att analysera resultaten utifrån ett helhetsperspektiv.

### Förväntade resultat och effekter

De resultat som framkommer i projektet kommer att redovisas och analyseras i möten mellan forskargruppen, företaget och de fackliga organisationerna, och målet är att verksamheten därmed kan utvecklas vidare. Resultaten kommer att publiceras i interna arbetsrapporter men även på konferenser och i vetenskapliga publikationer. Företaget Scania har när det gäller införande av nya produktionssystem och omställning till produktion under lågkonjunktur varit bland de ledande företagen inom arbetslivet i Sverige. Projektets resultat kan därför antas vara av stort intresse för andra forskare, företag och organisationer och bidra till den fortsatta utvecklingen av svenskt arbetsliv.

### Uppläggning och genomförande

Projektet är upplagt i tre delområden: 'Organisation och produktionssystem', som behandlar Scanias produktionssystem utifrån teman såsom sammanhållning, tillit och flexibilitet. 'Aktörer och samverkan', vilket riktas mot analys av det institutionella och legitimerande samspelet mellan olika aktörer. 'Kompetensutveckling och lärande', där mångfald och jämställdhet är centrala aspekter i analysen av Scanias HR-arbete. Projektets ansats är flervetenskaplig och olika perspektiv tillämpas och integreras. Inom projektet används både kvantitativa och kvalitativa insamlings- och analysmetoder.

### **Samarbetspartners**

Företaget Scania

Ledning och fackliga organisationer vid Scania Oskarshamn

### **Projektledare**

Per Sederblad, universitetslektor

CTA

Malmö högskola

205 06 Malmö

[per.sederblad@mah.se](mailto:per.sederblad@mah.se)

040-665 77 96

# Omställningar ur ett organisations- och transferperspektiv

## Bakgrund och problembeskrivning

Under hösten 2008 drogs Sverige på allvar in i den globala konjunkturedgången. Omfattande varsel och uppsägningar ökade snabbt i stor skala och ett antal nedläggningar följde. En stor andel av de individer som har förlorat sitt arbete omfattas av någon form av omställningsavtal, och får därför hjälp av olika omställningsorganisationer med att hitta ny anställning. Ett mål för omställningsorganisationerna är att varje individ skall omplaceras baserat på de kapaciteter som individen besitter. Omställningsarbetet innefattar därför att utreda hur individens kompetens, som är förvärvad och använd inom ett område och en viss organisation, kan överföras till en annan organisation och potentiellt även ett annat arbetsområde eller verksamhet.

Utgångspunkten för projektet är att kunskaper och färdigheter som en individ förvärvat i en viss situation påverkar lärande och prestationer i en annan situation. Detta fenomen kan beskrivas med termen *transfer*. I ett arbetsliv där strukturella och konjunktorella förändringar sätter press på rörlighet kan ett transferperspektiv bidra till att öka kunskaperna om individuella förutsättningar för rörlighet mellan arbetsplatser. Överförbar kunskap och kunnande är i många fall helt nödvändigt för rörlighet och bidrar till att öka anställningsbarheten.

Transferforskningen har endast i liten utsträckning berört arbetslivets kompetensförsörjning och människors yrkes- och arbetsplatsbyten, men ett transferperspektiv kan bidra till att fördjupa kunskapen kring arbetsbyten och rörlighet av kompetens- och kompetensförsörjning. I vilken utsträckning människor som nu blivit arbetslösa kan få nya jobb inom områden där deras yrkeskunnande kan användas och komma den nya arbetsplatsen till godo får betraktas som en fråga av stor strategisk betydelse för näringslivets utveckling i Sverige.

## Syfte och mål

Projektets tar sin utgångspunkt i transferperspektivet, och dess primära syfte är att identifiera organisations- och individrelaterade faktorer som antingen hjälper eller försvårar för individen på väg mot ett nytt arbete. Projektet är inriktat på personer som förlorat sina arbeten och som får hjälp av omställningsorganisationer att söka efter ett nytt arbete. Fokus riktas mot personernas yrkeskompetens och dess överförbarhet till ett nytt arbete eller sammanhang. En annan viktig aspekt är hur transfer kan bidra till individers anställningsbarhet, och vilken roll dessa aspekter spelar för återanställning efter uppsägning.

## Förväntade resultat och effekter

Studien ska generera generell kunskap kring arbetsbyten och institutionella förutsättningar för rörlighet på arbetsmarknaden genom att utgå från transferperspektivet. Ökade kunskaper har ett värde för praktiskt verksamma inom området, inte minst när människor på grund av olika omständigheter – personliga och arbetsmarknadsmässiga, frivilligt eller ofrivilligt – allt oftare byter arbete och när företag i en turbulent omvärld allt oftare möter krav på förnyelse.

Projektet beskriver hur olika typer av omställningsorganisationer arbetar, vilka strategier som fungerar i bemärkelsen att uppsagda får nytt jobb, och vilken kvalitet det nya arbetet har i förhållande till det gamla. Projektet syftar till att bidra till teoriutveckling och till konstruktion av mått för att fånga hur individer ser på sin egen omställningsförmåga.

Projektet förväntas resultera i ett antal vetenskapliga artiklar, men även i återkoppling till omställningsorganisationerna vad gäller hur företagen där individer placerats upplevt samarbetet, hur individerna upplevt processen, och hur man kan utveckla arbetet med kunskapstransfer och kompetensförsörjning under de omständigheter som råder.

## Uppläggning och genomförande

Den första delstudien (under 2010) består av en kartläggning av omställningsorganisationernas arbete ur ett transferperspektiv, och består av intervjuer med nyckelpersoner inom ett antal sådana organisationer. Dessutom intervjuas representanter för anställande företag med fokus på hur nyanställdas kunskap tas tillvara. Den andra delstudien består av intervjuer, enkäter och dagboksstudie bland individer som varslats och som genomgår en omställningsprocess. Enkäten utvecklas med utgångspunkt i intervjuer med företrädare för omställningsorganisationer och individer i omställning och genomförs under 2010 och 2011. Under 2011 och första halvan av 2012 genomförs återkoppling av resultat och författande av artiklar och avrapportering.

## Projektledare

Katharina Näswall, docent  
Psykologiska institutionen  
Stockholms universitet  
katharina.naswall@psychology.su.se  
08-16 15 54

# VINNOVAs publikationer

Oktober 2010

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se [www.VINNOVA.SE](http://www.VINNOVA.SE)

## VINNOVA Analys VA 2010:

- 01 Ladda för nya marknader - Elbilens konsekvenser för elnät, elproduktionen och servicestrukturer
- 02 En säker väg framåt? - Framtidens utveckling av fordonssäkerhet
- 03 Svenska deltagandet i EU:s sjunde ramprogram för forskning och teknisk utveckling - Lägesrapport 2007 - 2009. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2010:04*
- 04 SAMMANFATTNING av Sveriges deltagande i FP7 - Lägesrapport 2007 - 2009. *Kortversion av VA 2010:03*
- 05 Effektanalys av stöd till strategiska utvecklingsområden för svensk tillverkningsindustri. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2010:06 och VA 2010:07*
- 06 Sammanfattning - Effektanalys av stöd till strategiska utvecklingsområden för svensk tillverkningsindustri. *Kortversion av VA 2010:05, för engelsk kortversion se VA 2010:07*
- 07 Summary - Impact analysis of support for strategic development areas in the Swedish manufacturing industry. *Engelsk kortversion av VA 2010:05, för svensk kortversion se VA 2010:06*
- 08 Setting Priorities in Public Research Financing - context and synthesis of reports from China, the EU, Japan and the US
- 09 Effects of VINNOVA Programmes on Small and Medium-sized Enterprises - the cases of Forska&Väx and VINN NU. *För svensk kortversion se VA 2010:10*
- 10 Sammanfattning. *Svensk kortversion av VA 2010:09*
- 11 Trämanufaktur i ett uthålligt samhällsbyggande - Åtgärder för ett samverkande innovationssystem. *Finns endast som PDF*

## VINNOVA Information VI 2010:

- 01 Transporter för hållbar utveckling
- 02 Fordonsstrategisk Forskning och Innovation FFI
- 03 Branschforskningsprogrammet för skogs- och träindustrin - Projektkatalog 2010
- 04 Årsredovisning 2009
- 05 Samverkan för innovation och tillväxt. *För engelsk version se VI 2010:06*
- 06 Collaboration for innovation and growth. *För svensk version se VI 2010:05*
- 07 Cutting Edge. *Kinesiskt/engelskt VINNOVA Magasin*
- 08 Vinnande tjänstearbete - Tio forsknings- & utvecklingsprojekt om ledning och organisering av tjänsteverksamhet. *Finns endast som PDF*
- 09 NO WRONG DOOR Alla ingångar leder dig rätt - Erbjudande från nationella aktörer till SMF - Små och Medelstora Företag.
- 10 Därför behöver Sverige en innovationspolitik
- 11 Omställningsförmåga & kompetensförsörjning - Projektkatalog. *Finns endast som PDF*

## VI 2009:

- 02 Forskning om chefskap. Presentation av projekten inom utlysningen Chefskap; förutsättningar, former och resultat. *För engelsk version se VI 2009:03*
- 03 Research on the managerial tasks: condition, ways of working and results. *Finns endast som PDF. För svensk version se VI 2009:02*
- 04 Högskolan utmaningar som motor för innovation och tillväxt - 24-25 september 2008
- 05 VINNOVA news
- 06 Årsredovisning 2008
- 07 Innovationer för hållbar tillväxt. *För engelsk version se VI 2009:08*
- 08 Innovations for sustainable Growth. *För svensk version se VI 2009:07*
- 09 Forska&Väx
- 10 Ungdomar utan utbildning - Tillväxtseminarium i Stockholm 4 mars 2009

- 11 Cutting Edge - Swedish research for growth
- 12 Mobilitet, mobil kommunikation och bredband - Branschforskningsprogram för IT & telekom. Projektkatalog
- 13 Forskning och innovation för hållbar tillväxt

## VINNOVA Policy VP 2010:

- 01 Nationell strategi för nanoteknik - Ökad innovationskraft för hållbar samhällsnytta
- 02 Tjänsteinnovationer för tillväxt. Regeringsuppdrag - Tjänsteinnovationer. *Finns endast som PDF*

## VINNOVA Rapport VR 2010:

- 01 Arbetsgivarlingar: samverkan, stöd, rörlighet och rehabilitering - En programuppföljning
- 02 Innovations for sustainable health and social care - Value-creating health and social care processes based on patient need. *För svensk version se VR 2009:21*
- 03 VINNOVAs satsningar på ökad transportsäkerhet: framtagning av underlag i två faser. *Finns endast som PDF*
- 04 Halvtidsutvärdering av TSS - Test Site Sweden - Mid-term evaluation of Test Site Sweden. *Finns endast som PDF*
- 05 VINNVÄXT i halvtid - Reflektioner och lärdomar. *För engelsk version se VR 2010:09*
- 06 Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik - Syntes av avslutade och pågående projekt 2000 - 2006. *Finns endast som PDF. För kortversion se VR 2010:07*
- 07 Översikt - Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik. *För fullversion se VR 2010:06*
- 08 Rörlighet, pendling och regionförstoring för bättre kompetensförsörjning, sysselsättning och hållbar tillväxt - Resultatredovisning från 15 FoU-projekt inom VINNOVAs DYNAMO-program
- 09 VINNVÄXT at the halfway mark - Experiences and lessons learned. *För svensk version se VR 2010:05*
- 10 The Matrix - Post cluster innovation policy
- 11 Creating links in the Baltic Sea Region by cluster cooperation - BSR Innonet. Follow-up report on cluster pilots
- 12 Handbok för processledning vid tjänsteutveckling
- 13 På gränsen till det okända. Utmaningar och möjligheter i ett tidigt innovationsskede - fallet ReRob. *Finns endast som PDF*
- 14 Halvtidsutvärdering av projekten inom VINNPRO-programmet. VINNPRO - fördjupad samverkan mellan forskarskolor och näringsliv/offentlig sektor via centrumbildningar. *Finns endast som PDF*
- 15 Vad gör man när man reser? En undersökning av resenärers användning av restiden i regional kollektivtrafik
- 16 From low hanging fruit to strategic growth - International evaluation of Robotdalen, Skåne Food Innovation Network and Uppsala BIO

- 17 Regional Innovation Policy in Transition - Reflections on the change process in the Skåne region
- 18 Uppdrag ledare - Om konsten att bli en bättre centrumföreståndare
- 19 First evaluation of CTS - Centre for Transport Studies and LIGHTHOUSE. *Finns endast som PDF*





VINNOVA investerar i forskning  
och utvecklar Sveriges innovationskraft  
för hållbar tillväxt

---

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56  
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005  
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se