

Plan/strategi



Länsstyrelsen  
Stockholm

# Handlingsplan för ESF projektet Kompetensarena Stockholm





Tillväxt- och regionplaneförvaltningen  
*Tillväxtavdelningen*

# Innehållsförteckning

---

<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>2</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>4</b>
Om handlingsplanens upplägg .....	4
Uppföljning, utvärdering och risker .....	4
Bakgrund och inriktning .....	5
Definitioner, avgränsningar .....	6
Projektets målgrupper .....	7
<b>Analys- och planeringsfas</b> .....	<b>8</b>
Uppstarten av projektet.....	8
Mobilisering av projektets organisation, styrgrupp, projektteam och koppling till Kompetensråd Sthlm.....	8
Arbete med problemanalys, mål utifrån jämställdhet, tillgänglighet och lika behandling .....	10
Arbete med en förfinad förändringsteori, mål, delmål förväntade effekter ....	11
Fördjupad analys och kartläggning av behov och intressenter .....	12
Prognoser om arbetsmarknadens rekryteringsbehov. ....	12
Kunskap om resultat och kvalitet i yrkesinriktad vuxenutbildning.....	13
Modell/er för branschsamverkan och arbetsgivarialog .....	16
Utveckla en dialogmodell mellan huvudmän, arbetsgivare, Rua, Af och övriga regionala aktörer .....	19
<b>Genomförande- och avslutningsfas</b> .....	<b>21</b>
Mål, delmål och förväntade effekter.....	21
Sammanfattning av arbetet med problem- och behovsanalys .....	21
En översikt av förändringsteorin från projektmål till effektmål.....	21
Långsiktigt effektmål.....	22
Projektets övergripande mål (projektmål).....	22
Delmål.....	23
Relationen mellan de fyra delprojekten och de fem delmålen .....	24
Relationen mellan delprojekten för att nå övergripande projektmål.....	25
Delprojekt, aktiviteter och förväntat resultat .....	26
Delprojekt 1. Tillgängliggöra prognoser m m. ....	26
Delprojekt 2. Ta fram kunskap om resultat och kvalitet i yrkesinriktad vuxenutbildning.....	28
Delprojekt 3. Skapa en modell för en bred arbetsgivarialog .....	30
Delprojekt 4. Skapa en modell för dialog mellan huvudmännen och övriga aktörer, inkl branscher.....	34
Kommunikation och övriga aktiviteter .....	37
Styrningen av projektet, projektkansli, styrgrupp, advisory board och referensgrupp.....	39
Löpande uppföljning och revidering av planer.....	40

Resursanvändning, ansvar och roller .....	41
Budgetöversikt för genomförandefas .....	42
Aktivitets- och tidsplan .....	43
<b>Bilagor .....</b>	<b>46</b>
Bilaga 1. Plan för extern uppföljning och utvärdering .....	46
Bilaga 2. Rutin för intern uppföljning. ....	46
Bilaga 3. Nulägesanalys från Kontigo .....	46
Bilaga 4 Riskanalys .....	46
Bilaga 5. Kommunikationsplan.....	49
Bilaga 6. Projektets intressenter och aktörer inkl kontaktuppgifter.....	49
Bilaga 7. Projektets intressenter och aktörer grafiskt .....	50
Bilaga 8. Kartläggning av parallella initiativ b l a inom ESF och andra regioners kompetensförsörjningsarbete.....	50
Bilaga 9. Prognoser för efterfrågan på arbetskraft inför urval av samverkan med KAS .....	50
Bilaga 10. Samverkan, utbud och teknik. Ett kunskapsunderlag inför utbudsplattform för Stockholms läns vuxenutbildning. Storsthlm 2017.	50
Bilaga 11. Kartläggning Arbetsmarknadsutbildningar 2018. ....	50
Bilaga 12. Arbetsförmedlingens interna branschsamverkan .....	50

# Inledning

---

## Om handlingsplanens upplägg

I den här rapporten lämnas dels en avstämning av arbetsläget i projektet under analys- och planeringsfas, dels en plan för genomförande- och avslutningsfas<sup>1</sup>.

Planen för genomförande- och avslutningsfas har fokus på mål och förväntade effekter och delprojekt/aktiviteter. Här presenteras också tids- och aktivitetsplan, inklusive en budgetöversikt.

Handlingsplanen som helhet omfattar perioden från projektstart 2018-01-01 till projektavslut 2020-09-30.

## Uppföljning, utvärdering och risker

Planer för aktiviteter i genomförande- och avslutningsfas som här presenteras kan behöva justeras då sådana behov uppkommer i utvecklingsarbetet.

Avstämningar och uppföljningar kommer att göras löpande med styrgruppen, i projektkansliet, med ESF rådet och av projektets utvärderare Kontigo. Som bilaga till den här rapporten finns en [plan för extern utvärdering och uppföljning](#)<sup>2</sup>. I bilaga finns också rutinen för den interna uppföljningen beskriven<sup>3</sup>.

Projektet kan även påverkas av externa faktorer som projektet inte rår över. Förändringar som kan uppstå i omvärld, men också i projektorganisation, kan leda till att nya prioriteringar och justeringar i projektets aktiviteter måste göras. **När ansvaret som regionalt utvecklingsansvarig från årsskiftet 2018/19 går över från Länsstyrelsen i Stockholm till Region Stockholm TRF kommer huvudmannskapet för projektet att gå över till Region Stockholm TRF.**

Kontigo konstaterar i [nulägesrapport](#)<sup>4</sup> som de lämnade 2018-09-17 att:

*”Vi uppfattar att berörda aktörer ser det som en fråga om stabilitet versus legitimitet, där stabilitet i det här fallet står för att låta projektägarskapet fortsatt ligga hos Länsstyrelsen. Invändningen mot det skulle vara den förlust i legitimitet som det eventuellt innebär att projektet inte drivs av den aktör som innehar det regionala utvecklingsansvaret”.*

---

<sup>1</sup> Rapporten utgår från de krav på rapportering och redovisning som anges i beslutet om stöd för projektet 2017-12-14.

<sup>2</sup> Se bilaga 1 Plan för extern uppföljning och utvärdering.

<sup>3</sup> Se bilaga 2 Rutin för intern uppföljning.

<sup>4</sup> Se bilaga 3 Nulägesanalys från Kontigo.

Bedömningen är att de relevanta riskerna inför övergången till Region Stockholm TRF är identifierade och att de åtgärder som idag är möjliga att genomföra har vidtagits. Det handlar om sådant som att säkerställa att projektledare kommer att följa med projektet och att funktioner som ekonom och administratör skyndsamt tillsätts. Centralt har också varit att så långt det idag är möjligt förankra projektet i den politiska organisationen inom Region Stockholm. För projektet är det dock en viktig strategisk utmaning att intensifiera detta förankringsarbete då den politiska organisationen i landstinget är beslutad.

En fullständig uppdaterad riskanalys finns i bilaga<sup>5</sup>.

## **Bakgrund och inriktning**

Projektet var från början ett partnerskap mellan Länsstyrelsen i Stockholm (regionalt utvecklingsansvarig), Storsthlm (tidigare Kommunförbundet i Stockholms län), Region Stockholm TRF (tidigare Stockholms läns landsting), Arbetsförmedlingen och Stockholms stad.

Projektet Kompetensarena Stockholm har sin bakgrund i den rådande matchningsproblematik i Stockholms län. Matchningsproblematiken i länet så som i landet i övrigt är i stort sett en generell utmaning inom flera yrkesområden.

Arbetslivet har växande och alltmer föränderliga kompetensförsörjningsbehov. För få ungdomar söker sig till yrkesinriktade gymnasieprogram för att täcka de behov som finns inom flera yrkesområden. Samtidigt lämnar en mycket stor andel unga gymnasiet utan gymnasieexamen. En examen som ofta är minimikrav för en första anställning. Vikten av att unga och unga vuxna kan ges stöd för att klara en gymnasieexamen för att få fotfäste på arbetsmarknaden innebär ökade behov på samverkan mellan ungdomsgymnasiet, vuxenutbildningen, arbetsmarknadsenheter inom kommunen, Arbetsförmedlingen och arbetsgivare. Delegationen för unga och nyanlända till arbete har senaste åren särskilt fokuserat dessa frågor och både bland unga och bland utrikes födda har sysselsättningsnivån generellt sett ökat. Stora grupper av arbetslösa, inte minst nyanlända, har dock fortsatt svårt att uppfylla de krav som Stockholms kunskapsintensiva arbetsmarknad ställer på arbetskraften.

Nya kompetenskrav, omställningar på arbetsplatsen, individers önskan om vidareutveckling inom sitt yrke, utmanar utbildningssystemens flexibilitet inte minst inom vuxenutbildningen. Fler vuxna tros komma behöva kompetensväxla allt oftare och även senare i livet. Därigenom får vuxenutbildningen en allt viktigare funktion.

---

<sup>5</sup> Bilaga 4 Riskanalys

Det förväntade utökade behovet av yrkesutbildad gymnasial arbetskraft speglas i prognoser över Stockholms kompetensförsörjningsbehov, framtagna av Länsstyrelsen i Stockholms län (Stockholm 2020 och Stockholm 2025), Arbetsförmedlingen och Region Stockholm TRF (Stockholms läns landsting).

Kompetensförsörjningsproblematiken är komplex och det krävs insatser på flera olika nivåer. Alltifrån insatser som kan handla om att matcha eller rusta individer till att förbättra samverkansstrukturerna och på så sätt skapa en starkare kapacitet till samagerande mellan parter som är centrala i kompetensförsörjningsarbetet. Det handlar om att ta vara på eller utveckla redan befintliga samverkansstrukturer, eller om sådana saknas, etablera nya samverkansforum mellan huvudmän för vuxenutbildning, arbetsgivarföreträdare och övriga regionala aktörer. En samverkan som kan leda till att övergångar och inträdet på arbetsmarknaden underlättas. Att parter kan komma överens om åtgärder för att stärka matchningen mellan utbud och efterfrågan på kompetens inom olika yrkesområden. Projektet kommer således förhålla sig till de båda perspektiven - dvs vikten av regional samverkan för att säkerställa en vuxenutbildning som möter invånarnas såväl som arbetsmarknadens efterfrågan.

Projektets grundidé är att arbeta för en bättre matchning mellan utbildningssystemet och arbetsmarknadens behov. Projektet är ett metodutvecklingsprojekt som har som ambition att upprätta en regional struktur där centrala aktörer samverkar kring länets vuxenutbildning. Målet är att den struktur som utvecklas under projektets gång ska leva vidare även efter projektets slut.

Med den inriktningen blir det mycket viktigt att insatser i projektet alltid beslutas utifrån en bedömning av hur väl resultatet kan användas i ordinarie verksamhet och hur aktiviteter långsiktigt kan underlätta för aktörer att stärka det regionala kompetensförsörjningsarbetet.

### **Definitioner, avgränsningar**

När det i handlingsplanen talas om yrkesinriktad vuxenutbildning, eller vuxenutbildning, avses både kommunal yrkesinriktad vuxenutbildning, SFX och arbetsmarknadsutbildning som Arbetsförmedlingen ansvarar för. I utvecklingsarbetet och i mötet med målgrupper är det dock inte alltid relevant med dessa benämningar. Exempelvis arbetar flera huvudmän med olika skolformer samlat från gymnasieskola, till yrkeshögskola och även högre utbildning. Samma gäller för branscher som kan ha ett brett rekryteringsbehov.



## **Projektets målgrupper**

Projektets målgrupper är regionens aktörer på vuxenutbildningsområdet och dess tjänstepersoner, politiker på regional och lokal nivå och arbetsgivarföreträdare i olika branscher.

Projektet har fokus på att utveckla strukturer, samverkan, samråd eller dialog mellan dessa aktörer. Därmed kan även förutsättningar stärkas för att fler personer som är i behov av yrkesinriktad vuxenutbildning får tillgång till utbildning som leder till hållbara anställningar. På så sätt är medborgare, potentiella studerande, indirekta målgrupper.

Arbetet med projektets målgrupper och en kommunikationsstrategi utvecklas i [kommunikationsplanen](#) som finns i bilaga till handlingsplanen<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Bilaga 5 Kommunikationsplan.

# Analys- och planeringsfas

---

## Uppstarten av projektet

Projektets analys- och planeringsfas startades i januari 2018 men då med en oklar bemanning inom projektgruppen. Projektledare rekryterades till projektet 16 april 2018 och projektassistent anställdes i juli. Även bemanningen av delprojektledare hos flera av de samverkande parterna var i början av projektet oklar. Även bemanningen av styrgruppen från ett par samverkande parter har varit oklar under våren 2018 och personer har bytts ut. Personer från samverkande parter som var med att ta fram ansökan och som var tänkta att ingå i projektet har fått nya roller och uppdrag.

Länsstyrelsen, som huvudman för projektet, bokade dock in styrgruppsmöten i mars, maj och i juni. Endast vid ett av vårens sammanträden var hela styrgruppen på chefsnivå representerad. Vid första sammanträdet i mars beslöts att samtliga medlemmar i projektgruppen skulle kallas till styrgruppens sammanträden. Det medförde att samverkande parter ändå kunde ha representation vid möten och att möjlighet gavs till fördjupade samtal om mål, inriktning och strategier. Inför det fortsatta arbetet i styrgrupp och projektgrupp kommer en ny arbetsordning att införas som det redogörs för längre fram i den här rapporten. Se avsnitt *”Styrningen av projektet, projektkansli, styrgrupp, advisory board och referensgrupp”*.

Kontigo uttrycker i sin nulägesanalys att projektstarten varit ”trög”, men gör efter intervjuer med företrädare i styrgruppen bedömningen:

*”Idag är dock den generella bilden att projektet håller ett gott tempo. Projektarbetet beskrivs för närvarande som ett arbete med hög aktivitet, något som man hoppas ska fortsätta även under projektets senare delar”*.

## Mobilisering av projektets organisation, styrgrupp, projektteam och koppling till Kompetensråd Sthlm

Som det beskrevs i tidigare avsnitt har mobiliseringen av projektet och arbetet i analys- och planeringsfasen av projektet av olika anledningar dragit ut på tiden. Idag finns projektgrupp och styrgrupp etablerad, samtidigt som det är viktigt att säga att det fortfarande sker viss omsättning av personer.

Samverkande parter är dock motiverade för att snabbt finna lösningar att fylla vakanser som uppstår. Exempelvis tillträdde en ny chef i styrgruppen från Arbetsförmedlingen och landstinget efter sommaren. Delprojektledare

från Storsthlm som medverkat under analys- och planeringsfasen kommer ersättas med ny medarbetare. Stockholms stad har under analys- och planeringsfasen bidragit med arbetsinsatser från två delprojektledare och samtidigt rekryterat en ny delprojektledare som startar i oktober 2018. Utöver arbetet i styrgruppen har Region Stockholm TRF (Stockholms läns landsting) under analys- och planeringsfasen tilldelat projektet en resurs som delprojektledare som inte finansieras av projektet. Även Länsstyrelsen har under analys- och planeringsfasen förstärkt projektet med resurs som inte kommer att belasta projektets kostnader.

Här nedan presenteras projektorganisationen och dess koppling till Kompetensråd Sthlm.



Upprinnelsen till projektet finns i behov som uttryckts i det regionala övergripande forumet Kompetensråd Sthlm. Landshövdingen är ordförande för rådet och i rådet har strategiska parter från regionala offentliga nyckelaktörer och branschorganisationer diskuterat insatser för länets kompetensförsörjning och tillväxt<sup>7</sup>.

I samband med att det regionala utvecklingsansvaret från årsskiftet 2018/19 går över från Länsstyrelsen i Stockholms län till Region Stockholm TRF

<sup>7</sup> Rådet bildades som en del i Länsstyrelsens ansvar att verka som regionalt utvecklingsansvarig och uppdrag om att skapa en regional kompetensplattsform. I mars 2017 ställde sig rådet bakom att mobilisera och inledde arbetet med en ansökan till Socialfonden. Parter i rådet 2017 var, Chris Heister, Landshövding, Länsstyrelsen i Stockholms län, Anki Bystedt, Stockholms universitet, Emilia Bjuggren, Stockholms stad, Olle Burell, Stockholms stad, Peter Carpelan, Stockholms läns landsting, Ulf Lindberg, Almega, Åsa Bjelkeby, Tillväxtverket.

(Stockholms läns landsting) är det i dagsläget oklart hur den övergripande dialogen och samverkan med nyckelaktörer och bransch ska vidareutvecklas. Därmed finns det också en osäkerhet i hur relationen mellan projektet Kompetensarena Sthlm och ett sådant övergripande regionalt (icke branschspecifikt) forum kommer att se ut. I projektets fokus ligger dock att utveckla en samverkansstruktur som också innefattar att skapa ett regionalt övergripande forum för kompetensförsörjning inriktat på vuxenutbildning.

### **Arbete med problemanalys, mål utifrån jämställdhet, tillgänglighet och lika behandling**

Inför uppstart av projektet har olika slags insatser genomförts för att gå igenom behovs- och problemanalys och se över de mål som uttrycks i projektansökan, samt att ställa dessa mot perspektiven om jämställdhet, tillgänglighet och lika behandling.

Det har handlat om sammanträden i styrgrupp, överläggningar i projektgrupp och fyra workshops där arbete kring förändringsteorin stått i fokus. Processtöd från ESF och även Kontigo som upphandlad utvärderare av projektet har stöttat projektet i arbetet med förändringsteori och med att ta fram mätbara mål.

Parallellt med arbetet kring förändringsteori har även bilaterala möten hållits med företrädare för styrgrupp och delprojektledare för att identifiera respektive samverkande parts syn på bakgrund, behov, befintliga projektmål, prioriteringar men också risker i det kommande projektarbetet.

Ett viktigt syfte i de bilaterala samtalen har dessutom varit att få uppslag till aktiviteter och insatser som respektive part såg som intressanta för det fortsatta arbetet i projektet. I fokus för samtalen stod hur insatser i projektets alla delar kan förhålla sig till att beakta aspekter av jämställdhet, tillgänglighet och lika behandling. Exempelvis kommer projektet alltid använda könsuppdelad statistik, i de forum som projektet arrangerar kommer en strävan alltid att finnas att få en jämn representation av män och kvinnor och personer med olika bakgrund. Samverkan kommer också inledas med andra ESF projekt som i sina mål har att verka för t ex tillgänglighet och icke diskriminering (exempelvis projekten MIA och Vidga normen).

Projektets ambition är att starta insatser som tar utgångspunkt i gemensamma behov och en idé om hur projektets resultat kan användas och implementeras i ordinarie verksamhet. Med det som utgångspunkt har också en dialog förts med respektive samverkanspart om hur de ser på aktiviteter och roller som de vill, och utifrån sina ordinarie uppdrag, kan ta ansvar för inom projektet. På så sätt skapades preliminära delprojekt som utifrån respektive samverkande part stöder eller kompletterar prioriteringar gjorda i

den ordinarie verksamheten och som dessutom leder mot projektets övergripande mål. De preliminära delprojekten är:

- Tillgängliggöra prognoser om arbetsmarknadens rekryteringsbehov.
- Ta fram kunskap om resultat och kvalitet i yrkesinriktad vuxenutbildning.
- Ta fram modell/er för branschsamverkan och arbetsgivarialog.
- Utveckla en dialogmodell mellan huvudmän, arbetsgivare, RUA, AF och övriga regionala aktörer.

Avsikten med denna process var att redan från början, utifrån en problem- och behovsanalys, kunna fatta beslut om projektets inriktning utifrån en bedömning av hur väl resultatet kan användas i ordinarie verksamhet. Resultat, insatser och aktiviteter som långsiktigt kan underlätta för aktörer att stärka det regionala kompetensförsörjningsarbetet och som har utvecklat samverkan mellan projektets samverkansparter.

#### Arbete med en förfinad förändringsteori, mål, delmål förväntade effekter

Den förnyade problem- och behovsanalys som har gjorts under arbetet med förändringsteori i projektets analys- och planeringsfas visar att bilden i stort är den samma som den som inledningsvis fanns i projektansökan.

Under arbetet har det dock uppstått ett behov av att revidera och precisera ursprungliga mål. Preliminära delmål har skapats utifrån de behov som uttryckts i anslutning till delprojekten. Annorlunda uttryckt finns en relativt god samsyn kring problem och behov men vägen fram har delvis tagit en ny riktning. När det gäller övergripande mål konstaterar Kontigo i sin nulägesanalys:

*”Projektets förändringsteori bedöms i stort gå att följa och förstå och projektets nyckelaktörer upplevs vara eniga om vilket som är projektets övergripande mål och syfte”.*

Under analys- och planeringsfasen har det varit viktigt att skapa en enighet mellan samverkande parter kring utformningen och innehållet i de olika delprojekten.

Under analys- och planeringsfasen har också ett behov uppstått att mer explicit tillföra ett delmål som sätter fokus på arbetsgivares behov av att vidga synsättet på efterfrågan av kompetens. Det handlar om att försöka bryta könsstereotypa utbildningsval och rekryteringsmönster till olika yrkesområden. Men även att för arbetsgivare synliggöra vägar fram att i högre grad kunna ta emot och anställa utrikesfödda eller personer med funktionsnedsättning. Det kan röra sig om att utveckla validering som verktyg, men även närmare samarbeten kring arbetsplatsförlagd utbildning, SFI med yrkesinriktning, SFX etc.

## Fördjupad analys och kartläggning av behov och intressenter

En central del av arbetet under analys- och planeringsfasen har varit att kartlägga behov, strukturer och [projektets intressenter](#)<sup>8</sup>. Projektet har också presenterat projektets aktörer och [intressenter grafiskt](#)<sup>9</sup>. Se bilagor.

Det har inneburit att övergripande genomgångar, kartläggningar eller [omvärldsanalyser](#) gjorts<sup>10</sup>. Detta har också skett inom ramen för vart och ett av de tidigare nämnda preliminära delprojekten.

### Prognoser om arbetsmarknadens rekryteringsbehov.

Länsstyrelsen i Stockholm har tagit fram två regionala prognoser över länets kompetensförsörjningsbehov, Stockholm 2020 och Stockholm 2025<sup>11</sup>. I den senaste prognosen (juni 2017) synliggörs de framväxande behoven av yrkesutbildad gymnasial arbetskraft. Även andra regionala analyser på såväl kort som lång sikt som t ex Arbetsförmedlingen och Region Stockholm (Stockholms läns landsting) (RUFSS 2050) tar fram visar att det råder kompetensbrist i många företag<sup>12</sup> och verksamheter. Dessa prognoser är viktiga utgångspunkter för projektet och ger en bred bild av hur kompetensförsörjningsbehoven ser ut. Projektet kan dock behöva förhålla sig till andra eller nya prognoser och analyser som är mer specifika när det gäller rekryteringsbehov inom smalare yrkesgrupper. Sådana analyser kan behövas för att tydligare kunna definiera målgrupper för olika utbildningsinsatser. Exempel på sådana kompletterande prognoser/analyser är de som löpande görs av branschorganisationer,

Stockholms handelskammare men också en ny studie som har gjorts inom Livsmedelsindustrin<sup>13</sup>.

En bredare genomgång har också gjorts av hur efterfrågan på arbetskraft ser ut inom olika branscher<sup>14</sup>. Se bilaga. Genomgången kan också vara vägledande inför urval av branscher som projektet bör samverka med.

På ett övergripande plan visar analyserna att bristen på ett flertal utbildningsgrupper, med såväl gymnasial som eftergymnasial utbildning, förväntas öka inom offentlig sektor och näringsliv. Sverige har dessutom en

---

<sup>8</sup> Bilaga 6. Projektets intressenter och aktörer inkl kontaktuppgifter

<sup>9</sup> Bilaga 7. Projektets intressenter och aktörer grafiskt

<sup>10</sup> Bilaga 8. Kartläggning av parallella initiativ bl a inom ESF och andra regioners kompetensförsörjningsarbete

<sup>11</sup> <https://www.lansstyrelsen.se/stockholm/tjanster/publikationer/2016/stockholm-2025----en-utbildnings--och-arbetsmarknadsprognos.html>

<sup>12</sup> <https://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Statistik-och-publikationer/Prognoser.html>  
<http://www.rufs.se/sakomraden/Kompetensforsorjning/>

<sup>13</sup> Arbetskrafts- och kompetensbehov i livsmedelssektorn 2018, Siffror och figurer 2018-10-04. LRF m f 1, studie finansierad av ESF.

<sup>14</sup> Bilaga 9. Prognoser för efterfrågan på arbetskraft inför urval av samverkan med KAS

av världens mest könssegregerade arbetsmarknader. Könsegregationen på arbetsmarknaden kan vara både horisontell och vertikal. Prognoser visar att de största bristerna fram till 2025 förväntas bli inom branscher/yrken där könssegregationen är som störst.

I de dialoger som förts under analys- och planeringsfasen och utifrån de underlag som tagits fram i projektet så framträder ett tydligt behov av att göra prognoser mer tillgängliga för huvudmän, branscher men även för potentiella studerande. Det kan öka potentiella studerandes kunskap om vilka behov som finns på arbetsmarknaden vilket kan leda till att intresset att söka utbildning inom sk bristyrken ökar.

Regionala programråd eller andra branschforum som är kopplade till vuxenutbildningen saknar information om, eller prognoser för, hur utvecklingen ser ut i länet avseende kompetensförsörjningsbehovet. Informationstillgången i programråd är förmodligen god när det gäller den yrkesinriktade utbildningen inom gymnasiet. Informationen gällande motsvarande utbildningar inom den kommunala vuxenutbildningen och inom ramen för Arbetsförmedlingens utbildningar är begränsad. Bristen på aktuell och tillförlitlig information om prognoser och analyser försvårar den nödvändiga strategiska diskussionen om länets kompetensförsörjning. Med bättre kunskapsunderlag som utgångspunkt för samverkan och dialog mellan parterna kan matchningen mellan utbildningssystemet utformning och innehåll och arbetsmarknadens behov stärkas.

I en utvecklad modell för samverkan som omfattar såväl regionala programråd som de branschråd/branschdialoger som Arbetsförmedlingen ansvarar för skulle projektet kunna bidra med att bygga upp en struktur som kan förbättra tillgången på information, prognoser och analys om arbetsmarknadens rekryteringsbehov.

### Kunskap om resultat och kvalitet i yrkesinriktad vuxenutbildning

Utifrån en kartläggning som Storsthlm genomfört 2017 kan det konstateras att [länets utbud av yrkesinriktad kommunal vuxenutbildning](#) är relativt heltäckande<sup>15</sup>. Se bilaga. Kartläggningen av aktuellt utbud av [arbetsmarknadsutbildningar](#) visar att det finns ett varierat behovsstyrt och flexibelt utbud<sup>16</sup>. Däremot kan det finnas utmaningar i hur tillgängligt utbudet är för alla länets medborgare. Det kan yttra sig i att det inom vissa utbildningar har varit svårt att locka sökande. Det kan också finnas utmaningar i att snabbt möta behov av arbetskraft inom små yrkesområden.

I jämförelse med utbudet inom gymnasieskolans yrkesprogram kan utbudet inom vuxenutbildningen variera över tid utifrån hur söktryck, intresse och behov ser ut. Det gäller i hög grad arbetsmarknadsutbildningar, men även

---

<sup>15</sup> Bilaga 10. Samverkan, utbud och teknik. Ett kunskapsunderlag inför utbudsplattform för Stockholms läns vuxenutbildning. Storsthlm 2017.

<sup>16</sup> Bilaga 11. Kartläggning Arbetsmarknadsutbildningar 2018.

övrig yrkesinriktad vuxenutbildning. Utifrån det utbud och möjligheter till yrkesutbildning som idag finns i länet råder en obalans i efterfrågan som yttrar sig i att det kan vara svårt att attrahera och få sökanden till vissa bristyrkesutbildningar inom såväl yrkesinriktad kommunal vuxenutbildning som inom arbetsmarknadsutbildningar. Om sökande, potentiella studerande, och arbetsgivarföreträdare får mer kunskap om vilka möjligheter som finns i utbudet av yrkesutbildning kan förutsättningar ges för att skapa en mindre obalans i utbudet.

Flera huvudmän för vuxenutbildning och så kallade samverkanskluster ger idag en god och tillgänglig information om utbudet av vuxenutbildning på olika webbsidor<sup>17</sup>. Informationen om utbudet i länet finns dock inte samlad vilket kan försvåra tillgänglighet och överblick för såväl arbetsgivarföreträdare som för potentiella studerande. Det finns alltså ett behov av att hitta arbetssätt som gör det möjligt att synliggöra det, över tid, skiftande utbildningsutbudet. Ett sätt att tillgängliggöra utbudet är att presentera det på en webbsida. En väg som kan prövas inom projektet är att bygga en struktur på en webbsida som gör det möjligt att tillgängliggöra hela länets vuxenutbildning genom att hänvisa till huvudmäns befintliga webbsidor. Det skulle ge en möjlighet till överblick för yrkesgrupper som arbetar inom kompetensförsörjningsområdet exempelvis planerare och studie- och yrkesvägledare, men även vara en värdefull ingång för medborgare som är intresserade av att söka sig vidare till en vuxenutbildning.

Att hitta sätt att synliggöra länets utbud av vuxenutbildning ligger även i linje med Storsthlm's uppdrag. Det handlar bland annat om att ta fram kunskap om vuxenutbildningen i länet och att verka för en mer samordnad vuxenutbildningsregion. Detta skulle på längre sikt bland annat kunna innebära att utbudet av utbildningar blir mer tillgängligt och därmed öka medborgares intresse och möjlighet att söka sig till vuxenutbildningen.

Även tillgången till annan information om resultat, kvalitet och målgrupper inom yrkesinriktad vuxenutbildning kan utvecklas. Kunskapen finns också inom detta område tillgängligt på olika håll och under projektiden finns möjligheter att pröva att organisera information om resultat, kvalitet och om målgrupper. Det skulle kunna utgöra en bas för en kunskapsbaserad dialog. En dialog för att utveckla erfarenhetsutbyten, samråd och samarbeten på den regionala kompetensförsörjningsarenan och i branschspecifika forum. Denna kunskap kan vara central för att göra strategiska vägval om nya insatser inom den yrkesinriktade vuxenutbildningen.

En kunskapsbas om resultat och kvalitet skulle kunna innehålla olika slags uppgifter. Utöver en bild av dagens utbud av vuxenutbildning skulle

---

<sup>17</sup> Exempelvis <https://komvux.stockholm.se/vux/Vux/Courses> eller <https://kunskapscentrumnordost.se/> eller <https://www.nacka.se/forskola-skola/vuxenutbildning/skolor-med-vuxenutbildning/>



uppgifter kunna följas upp om antal studerande i länet samt andelen män och kvinnor i utbildningar. Information kan också omfatta uppgifter om utbildningsbakgrund, inrikes och utrikes födda samt antal och andel examinerade män och kvinnor inom olika yrkesinriktningar i kommunal vuxenutbildning. Även mer kvalitativa variabler kan redovisas, t.ex. om studerande i kommunal vuxenutbildning haft kontakt med studie- och yrkesvägledare inför sitt val av utbildning, samt vad de anser om vägledningen. Likande uppgifter skulle även kunna tas fram gällande arbetsmarknadsutbildningar som bedrivs av Arbetsförmedlingen. Uppgifter kan hämtas både från öppna dataregister och andra återkommande enkäter och verktyg för sådan insamling och organisering av data skulle kunna utvecklas under projektiden.

Att hitta sätt att organisera och tillgängliggöra data ligger också i linje med redan gjorda prioriteringar av Storsthlm styrelse. Storsthlms uppdrag att verka för en mer samordnad vuxenutbildningsregion utgår ifrån att studerandes tillgång till utbildningar inte ska hämmas av kommunernas olika sätt att tillhandahålla utbildning. Det innebär att en ökad harmonisering i allmänhet är en nyckelstrategi. En harmonisering av uppföljningar av kvalitet, resultat och effekter skapar också bättre förutsättningar för att öka transparensen för studerande, branscher och utbildningsanordnare. Då resultat, kvalitet och effekter synliggörs ges förutsättningar för att bättre kunna identifiera och prioritera relevanta utvecklingsinsatser.

En viktig utgångspunkt är att varje kommun ansvarar för sin egen resultat- och kvalitetsuppföljning. Det finns emellertid vinster med en mer gemensam och samordnad kvalitetsuppföljning som också kan bidra till att kommuner jobbar mera med likvärdiga upphandlingsregler, auktorisationskriterier, utbudsdimensionering mm. vilket förutspås effektivisera arbetet både för kommunerna och anordnarna. En ökad harmonisering och transparens av uppföljning, utvärdering, resultat och kvalitet kan ses som centralt för att stärka förutsättningarna för kommunal och regional samverkan kring vuxenutbildning, samt att öka kunskapen om effekterna av vuxenutbildningen i länet.

Storsthlm har uppdraget att ta fram ett regionalt gemensamt system för kvalitetsuppföljning. Det arbete som kan utföras inom projektet kan understödja genomförandet av Storsthlms uppdrag och vara en viktig komponent i strävan mot projekt målet att etablera en hållbar modell för en kunskapsbaserad dialog kring kompetensförsörjning i Stockholms län.

Kunskap om utbud, resultat och kvalitet kan inom projektet samlas in och struktureras och användas som en bas för dialog med huvudmän och arbetsgivarföreträdare och andra regionala aktörer. Den struktur som byggs upp på projektets webbsida skulle kunna ses som ett stöd i detta arbete. Den skulle i förlängningen kunna fungera som en slags virtuell kompetensarena där främst professionella hos huvudmän och arbetsgivarföreträdare kan få

”en väg in” till resurser för att utveckla sin kompetensförsörjning med fokus på vuxenutbildning.

En kunskapsbas som kan byggas upp inom projektet, bland annat med stöd av en webbsida, kan vara ett verktyg med förutsättningar för att etablera en hållbar modell (struktur och arbetssätt) för en kunskapsbaserad dialog kring regionens kompetensförsörjning, med fokus på yrkesinriktad vuxenutbildning.

### Modell/er för branschsamverkan och arbetsgivardialog

Under analys- och planeringsfasen har projektet tagit del av underlag och fört dialog med ett urval av branscher och huvudmän för att fördjupa analysen och identifiera möjliga vägar framåt för projektet för att stärka branschsamverkan i länet.

En genomgång har gjorts av vilka befintliga strukturer som finns för samverkan mellan huvudmän och arbetsgivarföreträdare i olika branscher. Den genomgången har gett projektet viktiga utgångspunkter för det fortsatta arbetet.

Kartläggningen över Arbetsförmedlingens interna [branschråd/branschdialoger har fördjupats](#)<sup>18</sup>. Se bilaga. Syftet med branschråd och branschdialoger är, enligt de tjänstepersoner på Arbetsförmedlingen som projektet varit i kontakt med, att samverka utifrån branschens utmaningar för att gemensamt ta tillvara alla möjligheter att tillgodose branschens behov av kompetensförsörjning. I förlängningen kan det innebära att en arbetsmarknadsutbildning påbörjas.

Samarbetet med vissa branscher har formen av ett branschråd, där en större uppslutning av företag och relevanta aktörer medverkar. Andra bransch- och arbetsgivar-samarbeten är mindre organiserade, och kontakter tas mer utifrån specifika frågeställningar eller behov som uppkommer.

I kartläggningen av Arbetsförmedlingens branschsamverkan har elva regionala branschråd eller dialoger identifierats. Dessa är:

- Besöksnäringen
- Arlanda
- Vård- och omsorg
- Handeln
- Pedagogik
- IT/Telecom
- Transport

---

<sup>18</sup> Bilaga 12. Arbetsförmedlingens interna branschsamverkan

- Verkstad
- Bygg, Anläggning och Installation
- Industri/Teknik
- Gröna näringar

På samma sätt har en genomgång gjorts av befintliga program eller yrkesråd som kan vara kopplade till kommunala yrkesinriktade vuxenutbildningar. I länet finns idag sju regionala programråd<sup>19</sup>. Programråden fungerar som en mötesplats mellan bransch och utbildningssektorns aktörer inom främst yrkesinriktad gymnasieutbildning. Det är dock osäkert i vilken omfattning programråden också innefattar frågor som rör vuxenutbildningen. I programråden finns representanter för kommunala och fristående anordnare av utbildning, branschorganisationer samt fackliga företrädare. Programråd finns idag för följande branscher;

- Barn och fritid
- Fordon och transport.
- Restaurang och livsmedel
- Vård och omsorg
- Bygg och anläggning
- Hotell och turism
- Handel och administration

Den genomgång och analys programråden som gjorts i projektet visar att tillgången på information om arbetsmarknadens behov kan begränsa parternas möjligheter till en konstruktiv dialog och ett samagerande i frågor som rör utbud, efterfrågan, resultat och kvalitet. Genomgången visar att vuxenutbildningsfrågor sällan är i fokus för dialogen. Det kan också finnas skäl att tro att aktiviteten i råden varierar. Det har t e x varit svårt att identifiera en del kontaktpersoner. Under hösten 2018 sker också nya upptakter i de tre sistnämnda programråden.

Arbetet med kartläggning av befintliga strukturer för branschsamverkan och dialog i anslutning till såväl yrkesinriktad kommunal vuxenutbildning som arbetsmarknadsutbildningar visade på att det finns ett behov av att fördjupa kunskapen om dessa forums funktion, olika parterers intressen och behov. Det har inledningsvis skett genom en workshop med nyckelaktörer inom Stockholms stad och Arbetsförmedlingen som arbetar med bransch- och arbetsgivarverkan<sup>20</sup>. Liknade kontakter kommer att tas med aktörer i

<sup>19</sup> [Information angående Yrkesråd i Storstockholm. Storsthlm 2017.](#) Och [presentation](#)

<sup>20</sup> Workshopen genomfördes tillsammans med genomförts tillsammans med tjänstepersoner på Arbetsförmedlingen (Arbetsgivarcentrum) respektive Stockholms stad (EfAS). Syftet var att fördjupa bilden av de olika samverkans forumens funktion, få kunskap om dessa aktörers nuvarande

programråd knutna till länets arbete med kommunal yrkesinriktad vuxenutbildning. Även om det kan finnas svagheter i befintliga strukturer för samverkan är ändå dessa forum viktiga utgångspunkter för projektets vidare utvecklingsarbete.

För att inventera intressen och behov har också inledande kontakter tagits med några arbetsgivarföreträdare inom ett par branschområden (teknik/industri, bygg, livsmedel och transport). En mer utvecklad branschdialog kommer också att bli en central del i projektets genomförandefas. Workshopen och de inledande kontakterna med arbetsgivarföreträdare och den vidare branschdialogen kommer under genomförandefasen ge projektet underlag för beslut om hur branschorganisationer ska kunna involveras i det vidare utvecklingsarbetet.

I en utvecklad struktur för samarbete har branschråd/branschdialoger och de regionala programråden en viktig roll att spela. Samspelet mellan branschråd/branschdialoger som Arbetsförmedlingen håller och programråd och andra branschkontakter som kommunerna ansvarar för kan utvecklas. Till att börja med genom att i högre grad synliggöra sitt arbete och funktion för arbetet med länets kompetensförsörjning.

Branschspecifika forum som dessa skulle kunna agera mer träffsäkert och strategiskt i planering av utbud och andra insatser för att höja intresse och kvalitet i utbildningen.

Sammantaget visar arbetet under analys- och planeringsfasen att det finns behov av att öka tillgången till information och kunskap i befintliga samverkansforum som kan underlätta ett strategiskt samagerande i frågor som har med utbud, efterfrågan, resultat och kvalitet att göra. Gemensam information och kunskap som kan underlätta ett samagerande i dessa frågor kan handla om:

- Kunskap om prognoser. Huvudmän och potentiella studerande kan få ökad kunskap om arbetsgivares/arbetsmarknadens rekryteringsbehov på kort och lång sikt. Det kan bland annat ske genom att i högre grad tillgängliggöra relevanta prognoser.
- Kunskap om utbud. Arbetsgivarföreträdare kan få ökad kunskap om vilket utbud som idag finns eller vid behov kan utvecklas. Det kan ske genom att uppdatera och samla ihop kartläggningar av utbudet, erbjuda en gemensam webbingång för att visa på länets aktuella utbud och sprida lärande exempel på hur nya behovsstyrda utbildningssatsningar kan etableras.
- Kunskap om behovet av en vidgad efterfrågan. Arbetsgivarföreträdare kan få en ökad kunskap om potentiella

---

utvecklingssatsningar, deras syn på hinder och möjligheter för att utveckla branschsamverkan. Avsikten med workshopen var också att göra projektets uppdrag känt hos nyckelaktörer och undersöka möjlighet till samverkan mot gemensamma mål som också kan ligga sammanfalla med projektets prioriteringar.

målgrupper för yrkesinriktad vuxenutbildning och om möjligheten som finns med en flexiblare syn på efterfrågad kompetens. Det kan ske genom att tillhandahålla statistik och uppföljningar som visar på vuxenstuderandegruppens sammansättning och karaktär.

- Kunskap om resultat och kvalitet. Huvudmän och branschföreträdare kan få en ökad kunskap om resultat och kvalitet i yrkesinriktad vuxenutbildning som gör det möjligt att styra/utveckla utbildningar i önskad riktning och som kan öka potentiella studerandes kunskap om utbudet. Det kan ske genom att ta fram och synliggöra indikatorer såsom andelen som avslutar en utbildning med fullständiga betyg, andelen män och kvinnor, andelen inrikes- utrikes födda, andel avhopp, studerandes syn på inflytande, pedagogiskt stöd, individuella utvecklingsplaner, det arbetsplatsförlagda lärandet (apl), handledarstöd och inte minst andelen etablerade i målyrken efter avslutad utbildning.

En regionalt baserad funktion som kan stötta branschspecifika forum med tillgång till denna typ av information/kunskap skulle förstärka de befintliga strukturerna och kapaciteten till samverkan mellan huvudmän och arbetsgivarföreträdare. En sådan funktion kan också fånga upp behov, utmaningar som framkommer i de branschspecifika forumen. I förlängningen kan en sådan funktion utvecklas till att bli ett strategiskt regionalt övergripande forum. Ett forum som kan analysera, rekommendera, förorda eller mobilisera inför nya utbildnings- eller utvecklingsinsatser inom branschområden som främjar regionens kompetensförsörjning.

I linje med projektambitionen att etablera en modell eller struktur för en dialog kring regionens kompetensförsörjningsbehov med fokus på yrkesinriktad vuxenutbildning visar de preliminära resultaten från analys- och planeringsfasen att det inom några branschområden finns intresse och engagemang till fortsatt samverkan med projektet.

Utveckla en dialogmodell mellan huvudmän, arbetsgivare, RUA, Af och övriga regionala aktörer

Arbetet under analys- och planeringsfasen har inneburit att dialog har förts med regionalt utvecklingsansvarig, Arbetsförmedlingen, Stockholms stad, Storsthlm. Men dialog har även förts med ett par andra företrädare för kommuner som samverkar kring vuxenutbildning i de så kallade kommunklustren, arbetsmarknadschefer och ett par arbetsgivarföreträdare. Dialogen har handlat om hur parterna ser på behov och hur samråd och samarbete kan vidareutvecklas för att vuxenutbildningen ska kunna bli ett bättre verktyg för länets arbete med kompetensförsörjning.

En pådrivande faktor för samråd och samverkan är en statsbidragsförordning som innebär att parterna ska samråda och samarbeta för att få ta del av statsbidrag. Förordningen (2016:937) om statsbidrag för regional yrkesinriktad vuxenutbildning trädde i kraft den 1 januari 2017. Den innehåller bestämmelser om statsbidrag för sådan yrkesinriktad vuxenutbildning på gymnasial nivå inom komvux som planeras och bedrivs i samverkan mellan flera kommuner under medverkan av arbetslivet och som syftar till att leda till kompetenser som efterfrågas på arbetsmarknaden. I förordningen regleras också, som ett villkor för att ta del av statsbidraget, att samråd ska ske mellan huvudmän för yrkesinriktad vuxenutbildning och Arbetsförmedlingen och regional utvecklingsansvarig. Ett samråd som är kopplat till de prognoser som tas fram av dessa aktörer och som kan användas för att erbjuda ett utbud som svarar mot arbetsmarknadens efterfrågan av arbetskraft.”

Dialogen visar att det finns ett behov av och vilja till en ökad samverkan mellan huvudmän som arbetar med yrkesinriktad vuxenutbildning, inklusive arbetsmarknadsutbildningar som Arbetsförmedlingen ansvarar för. Det finns också ett behov av att utveckla samråd med regionalt utvecklingsansvarig, Arbetsförmedlingen och andra aktörer i branscher bland annat i frågor som handlar om analys och prognoser av arbetsmarknadens behov.

Det som också har framkommit i de dialoger som projektet haft med parterna är betydelsen av att hitta vägar för att tidigt i processen involvera arbetsgivarföreträdare i samråd eller samverkan.

För att utveckla samrådet behövs en gemensam strategi mellan kommuner, Arbetsförmedling och regionalt utvecklingsansvarig. En strategi som också involverar arbetsgivarföreträdare i samrådet. Projektet kan vara en ”neutral” samverkanspart för att ta fram en sådan strategi. En sådan insats från projektet motiveras av att den arena, forum eller modell som väljs för ett samråd kan vara en viktig del i projektets övergripande projektmål. Det vill säga - *att etablera en hållbar modell (struktur och arbetssätt) för en kunskapsbaserad dialog kring regionens kompetensförsörjning, med fokus yrkesinriktad vuxenutbildning.*

# Genomförande- och avslutningsfas

---

## Mål, delmål och förväntade effekter

*Här redogörs det för de reviderade mål och delmål som är ett resultat av arbetet med förändringsteorin. En översiktlig "förändringsmodell" presenteras som beskriver hur aktiviteter (delprojekt) påverkar den förändring som projektet vill åstadkomma, samt kortsiktiga och långsiktiga förväntade effekter.*

## Sammanfattning av arbetet med problem- och behovsanalys

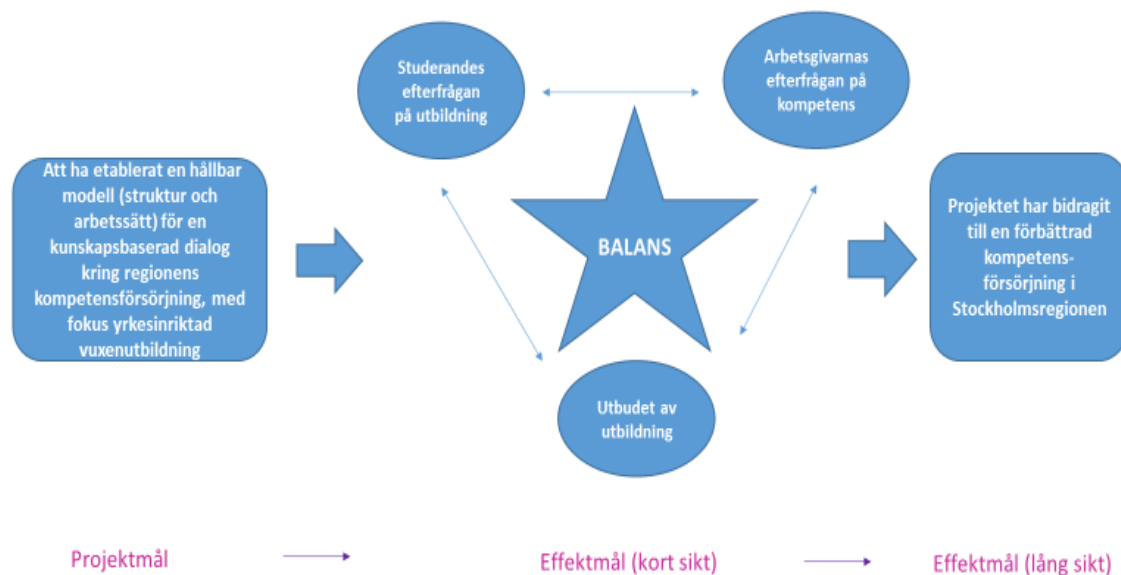
I föregående kapitel har det redogjorts för arbetet under analys- och planeringsfasen som har lett fram till att övergripande mål och delmål har reviderats.

Som nämndes i tidigare kapitel skiljer sig inte den förnyade problem- och behovsanalysen i så stor utsträckning från den som från början fanns med i projektansökan. Däremot visar analysen att det finns behov av att justera, precisera målformuleringar och att i det operativa arbetet använda ett delvis annat angreppssätt än vad som anges i projektansökan. Annorlunda uttryckt finns en relativt god samsyn kring problem- och behov men vägen fram har delvis tagit en ny riktning.

## En översikt av förändringsteorin från projektmål till effektmål

Figuren nedan ger en översikt av förändringsteorin. Genom att etablera en hållbar modell (struktur och arbetsätt) för en kunskapsbaserad dialog kring regionens kompetensförsörjning, med fokus på yrkesinriktad vuxenutbildning kan balansen mellan utbud och efterfrågan påverkas. Det handlar då om potentiella studerandes efterfrågan, arbetsgivares efterfrågan på kompetens och tillgängligt utbud av utbildning. Om projektet är framgångsrikt att etablera en sådan modell kan förutsättningar ges för att på lång sikt bidra till en förbättrad kompetensförsörjning i Stockholmsregionen.

Figur 1. Överblick: Från projektmål till effektmål



### Långsiktigt effektmål

Projektet har bidragit till en förbättrad kompetensförsörjning i Stockholmsregionen.

När det gäller den långsiktiga effekten för projektet som beskrivs i projektansökan har det inte gjorts några större förändringar. En förbättrad kompetensförsörjning kan också innebära en mer hållbar förutsättning för regional tillväxt.

Projektet ska etablera en hållbar modell (struktur och arbetsätt) för en kunskapsbaserad dialog kring regionens kompetensförsörjning, med fokus på yrkesinriktad vuxenutbildning.

### Projektets övergripande mål (projektmål)



Jämfört med projektansökan har inga större förändringar av det övergripande projekt målet gjorts. En hållbar modell för dialog involverar såväl samverkande parter i projektet, men även ytterligare huvudmän för vuxenutbildning, branscher och andra relevanta regionala aktörer som kan påverka potentiella studerande.

#### Delmål

De större förändringarna jämfört med projektansökan finns i hur delmålen formuleras. Delmålen är:

1. Öka potentiella studerandes kunskap om arbetsmarknaden och om kompetens som efterfrågas av arbetsgivare.

1. Öka arbetsgivarnas kunskap och insikt om arbetskraftsutbudet och potentialen av en flexibla efterfrågan på kompetens.

3. Öka arbetsgivarnas kunskap om och inflytande över vuxenutbildningens utbud och innehåll.

4. Öka huvudmännens och leverantörernas kunskap om arbetsmarknadens behov och kompetens som efterfrågas av arbetsgivare.

5. Öka potentiella studerandes kunskap om vuxenutbildning som en väg till jobb.

Som figuren nedan visar ska det övergripande projekt målet nås genom att de fem delmålen uppnås.

Figur 2. Relationen kortsiktigt effektmål - delmål



I delmålen 1 och 5 är avsikten att påverka potentiella studerande genom att i första hand utveckla eller skapa strukturer som kan kapacitetsstärka yrkesverksamma hos huvudmän, utbildningsanordnare och i branscher. För projektet är således studerande inte den direkta målgruppen.

Relationen mellan de fyra delprojekten och de fem delmålen

Projektet ska genomföras genom fyra olika delprojekt.

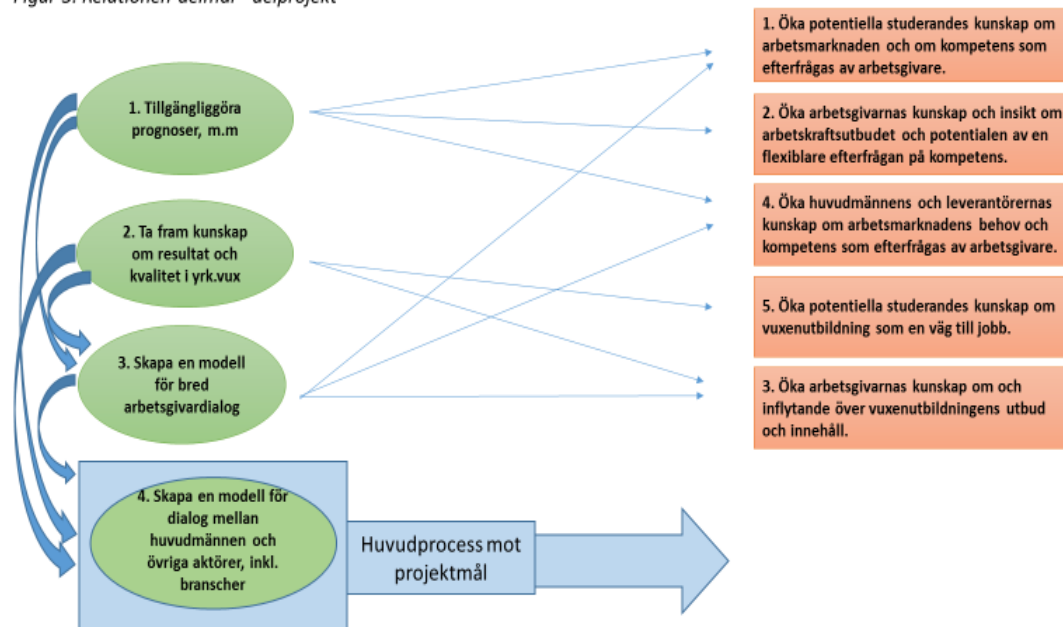
Det finns ett inbördes beroende projekten emellan (se figuren nedan).

- Delprojekt 1. Tillgängliggöra prognoser mm; ska ge ett underlag för i delprojekt 3, Skapa en modell för bred arbetsgivarialog och delprojekt 4, Skapa en modell för dialog mellan huvudmännen och övriga aktörer som AF, Regionalt utvecklingsansvarig och bransch.
- Delprojekt 2. Ta fram kunskap om resultat och kvalitet ska ge ett underlag för delprojekt 3, Skapa en modell för bred arbetsgivarialog och delprojekt 4, Skapa en modell för dialog mellan huvudmännen och övriga aktörer e t c.
- Resultaten från delprojekt 3 ska också utgöra ett underlag för arbetet i delprojekt 4.

Varje delprojekt ska arbeta med beaktande av relationen delprojekten emellan. Delprojekten ska också sikta mot att uppnå projektets delmål.

Relationen mellan de enskilda delprojekten och delmålen framgår i figuren nedan.

Figur 3. Relationen delmål - delprojekt



Relationen mellan delprojekten för att nå övergripande projektmål

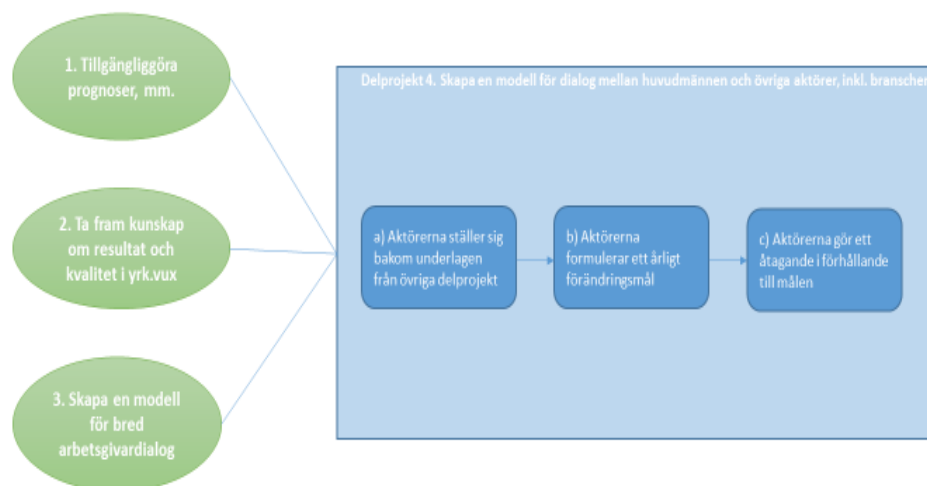
I det fjärde delprojektet är målet att etablera en hållbar modell för en kunskapsbaserad dialog (dvs för att bidra till projektmålets uppfyllande). Detta innebär att delprojekt 4 är en process som utgår från utfallet av övriga delprojekt.

Som figuren 4 nedan visar ska minst tre moment ingå i delprojekt 4:

- a) ett moment där aktörerna värderar och ställer sig bakom de underlag som övriga delprojekt levererar;
- b) ett moment där aktörerna formulerar ett mål för vilken slags förändring man ser att olika aktörer bör verka för under nästkommande/innevarande år och
- c) ett moment där man gör ett åtagande om hur man vill verka för att förverkliga detta mål.

Här lämnar vi det öppet huruvida vi tänker oss att dialogen i delprojekt 4 sker vid något enskilt tillfälle (där alla 3 delarna a) – c) äger rum på en gång eller om det är mera av en löpande process under året.

Figur 4. Relationen mellan delprojekten för att nå övergripande projektmål



## Delprojekt, aktiviteter och förväntat resultat

Projektarbetet är organiserat i fyra olika delprojekt och samverkande parter är i större eller mindre grad involverade i arbetet i samtliga delprojekt. Samtidigt har ansvar fördelats så att samverkande parter har särskilda ansvar för de olika delprojekten<sup>21</sup>. Formerna och metoderna för arbetet i respektive delprojekt utvecklas i separata planer.

Problem- och behovsanalys som ligger bakom delprojekten har beskrivits tidigare i handlingsplanen under kapitlet ”Analys och planeringsfasen”.

Med utgångspunkt i de tidigare presenterade figurerna redogörs här för delprojekt, aktiviteter och förväntade resultat. Läs således följande avsnitt med dessa bilder i bakhuvudet.

Delprojekt 1. Tillgängliggöra prognoser med mera.

<sup>21</sup> Samverkande parter i projektet har, eller kommer att ha mer utvecklade detaljplaner för arbetet som de har särskilt ansvar för.

Stockholms läns landsting har särskilt ansvar.

Delprojektet ska ge ett underlag för i första hand delprojekt 3, skapa en modell för bred arbetsgivarialog, samt delprojekt 4, att skapa en modell för dialog mellan huvudmän och övriga aktörer. Delprojektet ska arbeta mot följande delmål:

1. Öka potentiella studerandes kunskap om arbetsmarknaden och om kompetens som efterfrågas av arbetsgivare.
2. Öka arbetsgivarnas kunskap och insikt om arbetskraftsutbudet och potentialen av en flexiblare efterfrågan på kompetens.
4. Öka huvudmännens och leverantörernas kunskap om arbetsmarknadens behov och kompetens som efterfrågas av arbetsgivare.

Aktiviteter:

*1.A. Nulägesbild av hur prognoser tillgängliggörs för potentiella studerande*

Informationsmaterial tas fram som beskriver hur prognoser idag görs tillgängliga för de potentiella studerande i länet. Informationen kan användas i arbetsgivarialogen (delprojekt 3) och i dialogen mellan huvudmän/leverantörer och övriga aktörer (delprojekt 4). Det kan vara underlag för dialog om hur nya strategier kan utvecklas för att öka studerandes kunskap om arbetsmarknaden och om den kompetens som efterfrågas av arbetsgivare. På så sätt kan man nå nya målgrupper till yrket och söktryck till bristyrkesutbildningar kan öka (delmål 1).

*1.B. Ta fram information till huvudmännen/leverantörer om var man kan hitta kunskap om arbetsmarknadens behov och kompetens som efterfrågas av arbetsgivare*

Informationsmaterial om vem som gör vilka prognoser som kan användas i huvudmannadialogen (delprojekt 4). Det kan vara underlag för att öka huvudmännens och leverantörernas kunskap om vem som gör vilka prognoser och var man kan hitta dessa (delmål 4).

*1.C. Ta fram en översikt av arbetsmarknadens behov för dialog med huvudmän.*

Informationsmaterial som ger en överblick av hur arbetsmarknadens behov av kompetens ser ut inom olika branscher och vilken slags kompetens som arbetsgivare efterfrågar. Information som främst används i dialogen mellan huvudmän och övriga aktörer (delprojekt

4). Det kan vara underlag för att öka huvudmännens och leverantörernas kunskap om arbetsmarknadens behov och om kompetens som efterfrågas av arbetsgivare (delmål 4). Kunskap som kan innebära att vuxenutbildningar kan tas fram som svarar mot krav i arbetslivet.

*1.D. Ta fram information och kunskap om arbetskraftutbudet för en vidgad syn på efterfrågad kompetens*

Informationsmaterial om hur arbetskraftsutbudet och målgruppen för vuxenstudier idag ser ut. Information kan användas i arbetsgivardialogen (delprojekt 3) och i dialogen mellan huvudmän/leverantörer och övriga aktörer (delprojekt 4). Det kan vara underlag för dialog som kan öka arbetsgivares kunskap och insikt om potentialen av en flexiblare efterfrågan på kompetens (delmål 2).

*1.E. Ta fram information och kunskap om stöd till arbetsgivare inför anställning/ utbildning*

Informationsmaterial om vilket slags stöd som arbetsgivare kan få för att anställa/utbilda personer som idag står utanför arbetsmarknaden. Informationen kan användas i arbetsgivardialogen (delprojekt 3) och i dialogen mellan huvudmän och övriga aktörer (delprojekt 4). Det kan vara underlag för dialog som visar på möjligheter som finns med en flexiblare syn på efterfrågan på kompetens (delmål 2).

*1.F. Identifiera hinder/möjligheter för att öka kunskapen om arbetsmarknadens behov*

Workshop/nätverk genomförs med ”prognosmakare”, arbetsgivarföreträdare och huvudmän/leverantörer. I fokus ställs diskussion om hinder, möjligheter för prognosers tillgänglighet för potentiella studenter och för huvudmän. Workshopen görs som en del i arbetsgivardialogen (delprojekt 3) men även som del av dialogen mellan huvudmän och övriga aktörer (delprojekt 4). Workshopen kan ge underlag för dialog om hur nya strategier kan utvecklas för att potentiella studerande och huvudmän kan få en ökad kunskap om arbetsmarknaden och om arbetsgivares efterfrågan på kompetens (delmål 1 och 4).

Delprojekt 2. Ta fram kunskap om resultat och kvalitet i yrkesinriktad vuxenutbildning

Storsthlm har särskilt ansvar.

Delprojekt ska ta fram kunskapsunderlag om resultat och kvalitet och ge underlag till arbetet i delprojekt 3, Skapa en modell för bred arbetsgivardialog och i delprojekt 4, Skapa en modell för dialog mellan huvudmännen och övriga aktörer (regionalt utvecklingsansvarig, Arbetsförmedlingen och branschföreträdare). Delprojektet ska arbeta mot följande delmål:

5. Öka huvudmännens och leverantörernas kunskap om arbetsmarknadens behov och kompetens som efterfrågas av arbetsgivare.
3. Öka arbetsgivarnas kunskap om och inflytande över vuxenutbildningens utbud och innehåll.

Aktiviteter:

*2. A. Ta fram befintlig information om utbudet för arbetsgivare och potentiella studenter*

Befintlig information om länets utbud tas fram och tillgängliggörs för potentiella studerande och för arbetsgivare. Informationen kan användas i en modell för dialog mellan huvudmännen och övriga aktörer såsom arbetsgivarföreträdare i olika slags branschforum (delprojekt 3 och 4). Informationen ska vara underlag för en dialog eller informationsspridning för att öka potentiella studerandes och arbetsgivares kunskap om och möjlighet till inflytande över utbudet. Om utbudet av utbildning blir mer tillgängligt och potentiella studerande får kunskap om vuxenutbildningar som leder till jobb kan söktrycket i bristyrkesutbildningar öka och nya målgrupper nå (delmål 5). På samma sätt, om arbetsgivares kännedom om utbudet och möjlighet att påverka vuxenutbildningen och dess innehåll ökar kan det betyda att fler attraktiva och kvalitativa vuxenutbildningar etableras (delmål 3).

*2.B. Ta fram befintlig kunskap om resultat och kvalitet för arbetsgivare och potentiella studenter*

Befintlig information om vuxenutbildningens resultat och kvalitet tas fram och görs tillgängligt för potentiella studerande och för arbetsgivare som kan användas i en modell för dialog mellan huvudmännen och övriga aktörer såsom arbetsgivarföreträdare i olika slags branschforum (delprojekt 3 och 4). Informationen ska vara underlag för en dialog eller informationsspridning för att öka potentiella studerandes och arbetsgivares kunskap om resultat och kvalitet i utbildning. Kunskap som kan leda till att fler söker sig till vuxenutbildningar som leder till jobb (delmål 5). Till att fler arbetsgivarföreträdare tar möjligheterna till att påverka vuxenutbildningarnas innehåll (delmål 3).

*2. C. Identifiera hinder/möjligheter för att utveckla ett hållbart arbetssätt för att återkommande ta in och tillgängliggöra resultat och kvalitet*

Workshop/nätverk genomförs med i första hand huvudmän och arbetsgivarföreträdare. Hinder och möjligheter diskuteras i utmaningen att utveckla arbetssätt för att återkommande och på ett hållbart sätt samla in och få en bild av resultat och kvalitet i vuxenutbildningen. Information som kan användas i en modell för en kunskapsbaserad dialog mellan huvudmän/leverantörer och övriga aktörer (delprojekt 3 och 4). Som ett underlag för workshop och inför jobbet att ta fram ett hållbart arbetssätt genomförs en förstudie om vad och hur huvudmän idag följer upp resultat och kvalitet. Tillgång till information om resultat och kvalitet kan öka arbetsgivares och även potentiella studerandes möjlighet till att få kunskap om vuxenutbildningen. Kunskap som kan leda till ökat intresse och engagemang hos arbetsgivarföreträdare att samarbeta med huvudmän/leverantörer (delmål 3). En ökad kunskap om resultat och kvalitet kan också leda till ett ökat söktryck till bristyrkesutbildningar (delmål 5).

*2.D. Ta fram ett hållbart arbetssätt för att samla in och tillgängliggöra kunskap om resultat och kvalitet*

Ett arbetssätt tas fram för att återkommande och på ett hållbart sätt samla in och tillgängliggöra kunskap om resultat och kvalitet i länets vuxenutbildning som kan innebära att det kan föras en kunskapsbaserad dialog mellan huvudmän och övriga aktörer såsom arbetsgivarföreträdare (delprojekt 3 och 4). Tillgång till aktuell information om resultat och kvalitet kan öka arbetsgivares och potentiella studerandes möjlighet till att få kunskap om vuxenutbildningen. Kunskap som kan leda till ökat intresse för samverkan mellan arbetsgivarföreträdare och huvudmän/leverantörer och till att fler söker sig till bristyrkesutbildningar (delmål 5 och 3).

### Delprojekt 3. Skapa en modell för en bred arbetsgivarialog

Arbetsförmedlingen och Stockholms stad har särskilt ansvar.

Som figur 5 nedan visar får delprojekt 3 underlag för sitt arbete från delprojekt 1 och delprojekt 2. Figuren visar att det i delprojekt 3 ska ingå minst fem aktiviteter (3a – 3e).

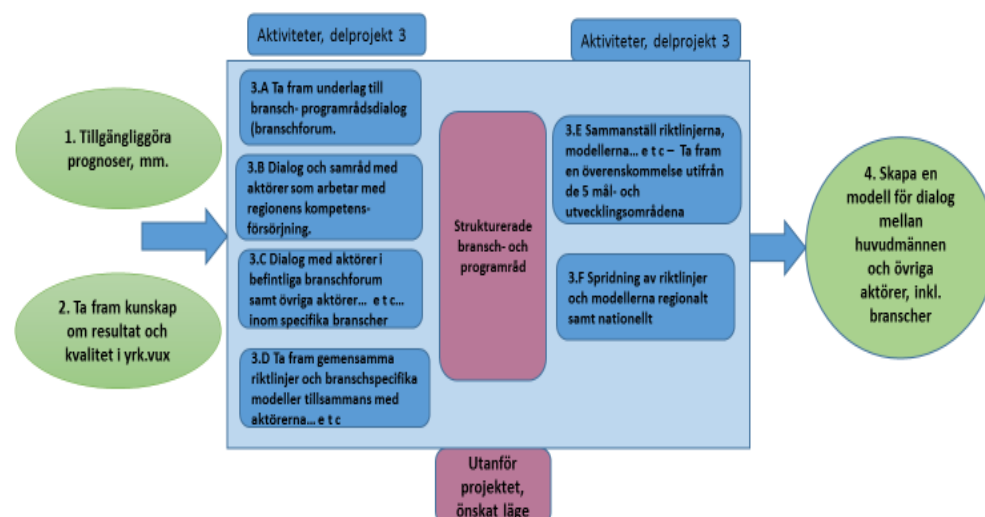
Arbetet och resultaten i delprojekt 3 ska utgöra underlag för arbetet i delprojekt 4. D v s att skapa en modell för dialog mellan huvudmännen och övriga aktörer (regionalt utvecklingsansvarig, Arbetsförmedlingen och branschföreträdare). Delprojektet ska främst arbeta mot följande delmål:



1. Öka potentiella studerandes kunskap om arbetsmarknaden och om kompetens som efterfrågas av arbetsgivare.
4. Öka huvudmännens och leverantörernas kunskap om arbetsmarknadens behov och kompetens som efterfrågas av arbetsgivare.
3. Öka arbetsgivarnas kunskap om och inflytande över vuxenutbildningens utbud och innehåll.

Den centrala arenan för dialog inom delprojekt 3 är befintliga branschråd/branschdialoger, regionala programråd eller andra forum för arbetsgivarsamverkan (här benämnt ”branschforum”).

Figur 5. Process för delprojekt 3 - Skapa en modell för bred arbetsgivarialog



Aktiviteter:

*3.A Ta fram underlag till bransch- och programrådsdialog (branschforum).*

Utifrån de underlag och erfarenheter som har kommit fram från delprojekt 1 och 2 struktureras och organiseras information, främst inom målområde 1, 3 och 4, så att det kan användas i en dialog med arbetsgivarföreträdare och huvudmän i olika branschforum.

Underlag över befintliga branschforum, regionala programråd samt erfarenheter av branschövergripande dialoger nationellt sammanställs.

### *3.B Dialog och samråd med aktörer som arbetar med regionens kompetensförsörjning.*

Identifiera aktörer som arbetar med kompetensförsörjning i regionen och skapa dialog med dem utifrån erfarenheter, förutsättningar och samverkan med branschriktade forum. Under projektet är fokus på vuxenutbildningens roll för regionens kompetensförsörjning.

I samverkan med delprojekt 4 påbörja uppbyggnad av ett regionalt övergripande dialogforum mellan huvudmän och övriga aktörer (arbetsgivarföreträdare, regionalt utvecklingsansvarig, Länsstyrelsen och Arbetsförmedlingen). Skapa strukturer för samverkan och kompetensöverföring mellan detta forum och de branschspecifika forumen.

### *3.C Dialog med aktörer i befintliga branschforum samt övriga aktörer som kan gynna kompetensförsörjning inom den specifika branschen.*

Insatser inom denna aktivitet behöver byggas parallellt med spår 3.B då de är varandras förutsättningar för att ta ett helhetsgrepp över den regionala kompetensförsörjningen.

Utifrån framtaget material (3.A) genomförs dialoger med olika befintliga branschforum. Inledningsvis väljs minst tre branschområden för dialog. Syftet är att utröna förutsättningar, utmaningar och önskade samverkansparter med syftet att kompetensförsörja den specifika branschen. I samverkan med de olika forumen i varje bransch ska dialoger föras för att ta fram generella riktlinjer och branschspecifika modeller för samverkan.

Syftet är att uppnå en ökad dialog kopplat till framförallt mål- och utvecklingsområden 1,3 och 4, det vill säga:

- Öka antalet sökande till utbildningarna/ kompetensförsörja branschen (delmål 1). Fokus under dialogerna bör vara hur parterna gemensamt kan bidra till att göra branschen via utbildning mer attraktiv. Underlag kommer från delprojekt 1.
- Dialog kring hur utbildningarna i ökad utsträckning kan möta branschernas behov av kompetens och hur arbetsgivarföreträdare kan få inflytande över utbud och kvalitet (delmål 3). Underlag kommer från delprojekt 2.
- I fokus kan ligga hur parterna i branschforum ser på dessa utmaningar i anslutning till förväntningar och behov som finns på arbetsmarknaden (delmål 4).

Dialog ska ske kring vilka förutsättningar som finns för samarbete mellan vuxenutbildningen och branscherna samt att skapa gemensamma branschforum.

Inom denna aktivitet ska även dialog ske inom mål- och utvecklingsområdena 2 och 5, det vill säga:

- Öka arbetsgivarnas kunskap och insikt om arbetskraftsutbudet och potentialen av en flexiblare efterfrågan på kompetens (delmål 2). Underlag kommer från delprojekt 1.
- Öka potentiella studerandes kunskap om vuxenutbildning som en väg till jobb (delmål 5). Underlag kommer från delprojekt 2.

*3.D Ta fram gemensamma riktlinjer och branschspecifika modeller tillsammans med aktörerna för en strukturerad dialog i branschforum samt förslag på samverkan med övergripande regionalt dialogforum.*

Riktlinjer ska tas fram för hur bransch- och programråd kan genomföras samt deras beroende till av ett regionalt övergripande dialogforum mellan huvudmän och övriga aktörer såsom arbetsgivarföreträdare och regionalt utvecklingsansvarig och Arbetsförmedlingen. Branschernas behov skiljer sig och därför kommer det tas fram branschspecifika modeller inom minst tre områden. Målet är att dessa riktlinjer/modeller även ska inspirera andra branscher. Dialog med ytterligare branscher kommer att föras med målet att sprida arbetsmodellen som innebär samverkan med det övergripande regionala dialogforumet. Det övergripande regionala dialogforumet ska ha möjlighet att diskutera samtliga intresserade branschers behov och skapa samverkan utifrån dessa. Inledningsvis ska riktlinjerna och de branschspecifika modellerna utprövas med tre branschområden. Modellen som tas fram ska utgå från de fem mål- och utvecklingsområdena.

*3.E Sammanställ riktlinjerna, modellerna och hur branschforumet och kompetensarenan ska samverka – Ta fram en överenskommelse.*

Med utgångspunkt i arbetet med att ta fram en modell för hur bransch- och programråd kan genomföras (3.D) ska en överenskommelse kring samarbete och samverkan med åtaganden tas fram. Överenskommelsen ska utgå från de fem mål- och utvecklingsområdena. Delprojekt 3 och 4 arbetar gemensamt med skapandet av det övergripande regionala dialogforumet mellan huvudmän och övriga aktörer (arbetsgivarföreträdare, regionalt utvecklingsansvarig, Länsstyrelsen och Arbetsförmedlingen).

*3.F Spridning av riktlinjer och modellerna regionalt samt nationellt.*

Spridning av riktlinjer och modellerna till andra branscher, regionalt, för att bredda användningen och möjligheten att påverka inom fler branscher i det övergripande regionala dialogforumet. Arbetssätt och upplägg ska även spridas till övriga intressenter nationellt.

Delprojekt 4. Skapa en modell för dialog mellan huvudmännen och övriga aktörer, inkl branscher.

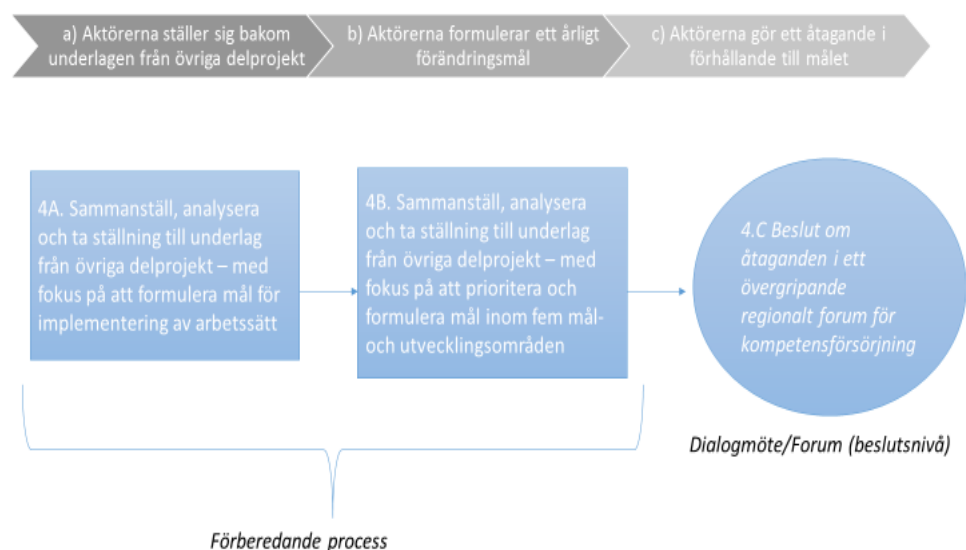
Länsstyrelsen i Stockholm/ Region Stockholm TRF (Stockholms länslandsting) har särskilt ansvar.

I delprojektet 4 är målet att etablera en hållbar modell för en kunskapsbaserad dialog (dvs för att bidra till projektmålets uppfyllande). Detta innebär att delprojekt 4 är en process som utgår från utfallet av övriga delprojekt (se tidigare figur 4).

Tanken är att projektet som sådant, genom dess sätt att byggas upp och verka, ska kunna vara modell för en hållbar modell (struktur och arbetssätt) för en kunskapsbaserad dialog kring regionens kompetensförsörjning, med fokus yrkesinriktad vuxenutbildning.

Som figur 6 nedan visar ska minst tre moment eller aktiviteter ingå i delprojekt 4. Dessa moment föreslås även vara grundläggande delar i en funktion som förvaltar en modell som under projektets gång skapas för en övergripande regional dialog. Ett övergripande regionalt dialogforum mellan huvudmän och övriga aktörer (arbetsgivarföreträdare, regionalt utvecklingsansvarig, Länsstyrelsen, Arbetsförmedlingen).

Figur 6. Process inom delprojekt 4. Skapa en modell för dialog mellan huvudmännen och övriga aktörer, inkl branscher



Arbetet med de första momenten (a-b) ska ses som ett förberedande arbete som genomförs av projektgruppen inför beslut om åtaganden i styrgruppen (moment c). Motsvarande arbete i en funktion som förvaltar modellen som skapats kan vara ett tjänstemanskansli som bereder ärenden och förslag som ett övergripande regionalt dialogforum (moment c) får ta ställning till.

Det förberedande arbetet (moment a-b) kan även ske i form av en eller ett par större dialogmöten (jmf samrådskonferenser kring statsbidragsansökan för reg.yrk.vux), där flera huvudmän, regionalt utvecklingsansvarig, Arbetsförmedlingen och arbetsgivarföreträdare medverkar. Kunskapsunderlag från de olika delprojekten 1–3 presenteras och aktörerna har möjlighet att diskutera, ringa in, ställa sig bakom eller skapa en samsyn kring behov och utmaningar (se ovan moment a). Aktörerna definierar vidare ett antal utvecklingsområden kopplat till mål för att uppnå en önskad förändring (se ovan moment b).

*4A. Sammanställ, analysera och ta ställning till underlag från övriga delprojekt – med fokus på att formulera mål för implementering av arbetssätt.*

Underlag och erfarenheter från arbetet i övriga delprojekt och projektets externa utvärderare ska sammanställas och analyseras med inriktning mot att få en samsyn kring strategier för implementering och behov av fortsatt utvecklingsarbete (jmf moment 4.A i figur 6). Utöver att alla parter i projektet deltar i arbetet ska analysen även involvera arbetsgivarföreträdare och andra huvudmän för vuxenutbildning. Frågor som ska analyseras är om projektets uppbyggnad och dess sätt att fungera och förmåga att leverera kan vara en modell för en hållbar modell (struktur och arbetssätt) för en kunskapsbaserad dialog kring regionens kompetensförsörjning.

I detta ligger även att under projektets gång verka för att aktiviteter inom de olika delprojekten ska kunna genomföras inom ramen för reguljär verksamhet. Arbetet inom denna aktivitet ska leda till att förslag till implementering av arbetssätt lämnas till styrgruppen (jmf det övergripande regionala dialogforumet).

*4B. Sammanställ, analysera och ta ställning till underlag från övriga delprojekt – med fokus på att prioritera och formulera mål inom fem mål- och utvecklingsområden.*

På samma sätt som i aktivitet 4.A ska resultat från övriga delprojekt sammanställas, men i denna aktivitet ligger fokus på att prioritera och formulera mål för fortsatt utvecklingsarbete (jmf moment 4.B i figur 6). Även inom denna aktivitet är det centralt att arbetsgivarföreträdare och andra huvudmän för vuxenutbildning deltar, utöver de samverkande parterna i projektet. Med utgångspunkt i de behov och utmaningar som

definierats under dialogen i branschforum (3A) kopplat till de 5 delmålen ska utvecklingsförslag analyseras, prioriteras och formuleras. Således mål- och utvecklingsförslag inom följande områden:

1. Potentiella studerandes arbetsmarknadskunskap och kunskap om arbetsgivares efterfrågan av kompetens.
2. Arbetsgivarnas kännedom och insikt om arbetskraftsutbudet och potential i flexibla efterfrågan av kompetens.
3. Arbetsgivarnas kännedom om vuxenutbildningen och möjligheten att ha inflytande över utbud och innehåll.
4. Huvudmännens och leverantörernas kunskap om arbetsmarknadens behov och kompetens som efterfrågas av arbetsgivare.
5. Potentiella studerandes kunskap om vuxenutbildning som en väg till jobb.

I detta ligger även att bedöma möjligheter att genomföra nya utvecklingsinsatser inom reguljär verksamhet eller med extern finansiering eller projektmedel t ex inom socialfonden. Arbetet inom aktiviteten ska leda till att förslag till nya utvecklingsinsatser lämnas till det övergripande regionala dialogforumet (jmf styrgruppen). Där kan parterna, beroende på ansvarsområden och roller, åta sig att genomföra aktiviteter i relation till de mål och utvecklingsförslag som har formulerats (jmf moment 4C i figur 6).

#### *4.C Beslut om åtaganden fattas i ett övergripande regionalt forum för kompetensförsörjning med inriktning på yrkesinriktad vuxenutbildning*

Styrgruppen (jmf ett övergripande regionalt forum) styr och följer upp arbetet inom projektets olika delprojekt. Parterna i styrgruppen är således med i hela processen (moment a-c) att analysera, ställa sig bakom, prioritera och fatta beslut om vilka åtaganden som kan göras inom i huvudsak två områden:

1. Implementeringsförslag för en hållbar modell (struktur och arbetssätt) för en kunskapsbaserad dialog kring regionens kompetensförsörjning, med fokus på yrkesinriktad vuxenutbildning. Här kan projektet som sådant, genom dess sätt att byggas upp, verka och leverera vara utgångspunkt för beslut om fortsatt organisering.

Som grund för implementeringsbeslut ligger samverkande parter bedömningar av möjlighet och nytta av att i reguljär verksamhet göra fortsatta åtaganden inom ramen för ett övergripande regionalt utvecklingsarbete.

2. Nya mål och utvecklingsförslag baserade på de behov och utmaningar som definierats under dialogen i branschforum (3A) kopplat till de 5 delmålen.

Bedömningar kan göras av möjligheter att genomföra nya utvecklingsinsatser inom reguljär verksamhet eller med extern finansiering eller projektmedel t ex inom socialfonden. Åtaganden (jmf punkt c ovan), som respektive part kan ta på sig bör vara kopplat till de 5 målområdena och beröra aspekter som utbud, tillgänglighet, behov, kvalitet, konkurrens och informationsstyrning<sup>22</sup>.

#### *4.D Involvera fler regionala nyckelaktörer i arbetet i ett framtida övergripande regionalt kompetensforum*

Nuvarande aktörer som samverkar inom projektet är en viktig grund för arbetet i det övergripande regionala forumet kring kompetensförsörjning i länet. Arbetet ska dock leda till att involvera fler lämpliga representanter i ett övergripande regionalt forum. Inom projektet etableras en advisory board med företrädare från branschorganisationer och en referensgrupp med representanter från kluster som samverkar kring vuxenutbildning. Dessa aktörer kan längre fram även involveras i ett övergripande regionalt kompetensförsörjningsforum.

Ett par större dialogmöten (jmf samrådskonferenser kring statsbidragsansökan för reg.yrk.vux) ska också genomföras för att involvera fler regionala aktörer i länet. Kunskapsunderlag från de olika delprojekten 1–3 presenteras och aktörerna har möjlighet att diskutera, ringa in, ställa sig bakom eller skapa en samsyn kring behov och utmaningar (se fig. 6 moment a). Aktörerna definierar vidare ett antal utvecklingsområden kopplat till mål för att uppnå en önskad förändring (se fig. 6 moment b).

## **Kommunikation och övriga aktiviteter**

Länsstyrelsen i Stockholm / Region Stockholm TRF (Stockholms läns landsting) har särskilt ansvarar.

---

<sup>22</sup> Exempel på åtaganden kan vara; ny utbildningssatsning mellan x huvudman & y. arbetsgivarföreträdare i reguljär verksamhet: Riktade målgrupps & statushöjande insatser i x yrke. Med medel från RUA/Tillväxtverket eller i nya utvecklingsprojekt t e x inom ESF: Kompetensutveckling av lärare/apl handledare /vägledare. Med medel från RUA/Tillväxtverket eller i nya utvecklingsprojekt t e x inom ESF: Pedagogiskt utvecklingsstöd (material, manualer). Med medel från RUA/Tillväxtverket eller i nya utvecklingsprojekt t e x inom ESF: Nya samverkansprojekt med kommuner Af, regionalt utvecklingsansvarig eller branschrepresentant för att utveckla samverkan, dialogträffar, mellan huvudmän för yrkesutbildning och arbetsgivarföreträdare. T e x med medel från DUA delegationen som under 2018/19 kommer utlysa medel för detta ändamål: Vidare modellutveckling av att ta fram system för resultat- och kvalitetsuppföljning i länet, d v s det som inte hinns med i projektet. Med medel från RUA/Tillväxtverket eller i nya utvecklingsprojekt t e x inom ESF.

Projektets målgrupper är intressenter såsom regionens aktörer på vuxenutbildningsområdet och dess beslutsfattare, politiker på regional och lokal nivå och företrädare för olika branscher. Målgrupper och kommunikationsstrategi, liksom projektets yttersta målgrupp som är de individer som har behov av vuxenutbildning, utvecklas i kommunikationsplanen som bifogas handlingsplanen.

Dialog, samråd, kommunikation och spridning är centrala delar i alla delar av projektet. Här beskrivs några generella kommunikationsaktiviteter som kommer att äga rum inom projektet:

Aktiviteter:

1. Ta fram kommunikationsplan som löpande kan följas upp (nov/dec 2018).
2. Informationsfolder och roll-up tas fram (jan 2019).
3. Mindre seminarier eller workshops
4. Avslutande konferens i september 2020
5. Ta fram information/kunskap om andra initiativ för att etablera en övergripande regional modell för dialog om kompetensförsörjningsbehov.  
Studiebesök genomförs i minst två regioner och erfarenheter från andra initiativ sammanställs för att ge kunskap som kan användas i Stockholmsregionen för att etablera en övergripande regional dialogmodell (jmf projektets övergripande projektmål). Besök sker i första hand i Västra Götalandsregionen och i Region Skåne.
6. Ta fram en webbsida för projektets genomförande som även prövar en struktur för kunskaps- och informationsspridning i en regionalt etablerad dialogmodell.  
Webbsidan som tas fram ska stödja projektets genomförande. Men den kan också vara ett sätt att under projekttiden pröva hur webben skulle kunna tillhandahålla en struktur för kunskap och informationsspridning. En struktur som skulle kunna kan stödja arbetet i en etablerad hållbar modell för en kunskapsbaserad dialog kring regionens kompetensförsörjning (jmf övergripande projektmål).



## **Styrningen av projektet, projektkansli, styrgrupp, advisory board och referensgrupp**

### *Styrgrupp*

Projektet styrs av en styrgrupp och till projektet finns en projektledare som leder ett projektkansli som består av delprojektledare i de fem samverkande organisationerna.

Eftersom projektet i stor utsträckning ligger på en strukturell och strategisk nivå är styrgruppens roll och engagemang mycket central för att projektet ska bli framgångsrikt. Styrgruppen ska sammanträda minst tre gånger per halvår. Kallelser och handlingar till möten ska delas en vecka innan sammanträdet. Huvudägare av projektet är ordförande för styrgruppen.

Följande personer och funktioner ingår sedan 2019 i styrgruppen:

- Inger Starheim Lagerquist ordf, avdelningschef för Tillväxt- och regionplaneförvaltningen på Region Stockholm
- Anna Saldeen-Jonsson, bitr. avdelningschef Arbetsmarknadsförvaltningen i Stockholms stad
- Anna Sundin, avdelningschef Arbetsmarknadsförvaltningen i Stockholms stad
- Göran Wahlstrand, bitr marknadschef Arbetsförmedlingen, marknadsområde Stockholm Gotland
- Kristina Pesula, handläggare, HR-direktörens stab Personal och utbildning på Region Stockholm
- Roger Svanborg, verksamhetschef regional utveckling, Storsthlm (Kommunförbundet i Stockholms län).

Projektledaren och projektets administratör är ständigt adjungerad i styrgruppen och ansvarar för sådant som kallelser, underlag inför möten, minnesanteckningar och övriga praktiska frågor i anslutning till möten. Även ESF samordnare kan vara adjungerad. Agendor på styrgruppssammanträden ska delas upp i informations-, diskussions- och beslutsärenden. Vid sammanträden i styrgruppen ska rapporter från projektet enligt tids- och aktivitetsplanen presenteras av projektledare eller särskilt inkallad berörd personal från projektkansliet.

Projektets externa utvärderare kommer också spela en viktig roll vid styrgruppsmöten då de inkallas för att presentera delrapporter och löpande reflektioner om projektets styrning och möjlighet till måluppfyllelse.

### *Projektkansli*

Projektkansliet (projektledare, administratör och samverkande parter delprojektledare) sammanträder två gånger per månad för att framförallt stämna av det operativa arbetet i projektet, följa upp att tidplaner för leveranser hålls och planera samverkan mellan parterna i olika aktiviteter inom projektet. Medarbetare i projektgruppen har i huvudsak processledande kompetens och sak-kompetens inom vuxenutbildningsområdet, en vana att arbeta med utbildningsplanering och olika slags samverkansprojekt kopplat till branscher och huvudmän för utbildning. Förutom generell administrativ kompetens finns det i projektet även erfarenhet av att administrera en webbsida och driva främjande eller påverkansarbete på strategisk nivå. I projektet finns också kompetens för att hantera rapportering och uppföljning av ekonomi och budget.

#### *Advisory board och referensgrupp*

Projektet kommer att knyta till sig en mindre advisory board bestående av i huvudsak branschföreträdare. I anslutning till delprojekt 2 (Kunskap om resultat och kvalitet...) kommer även en mindre referensgrupp med representanter från några regionala "kluster" följa arbetet. Vid behov kan också den gruppen användas för att diskutera sådant som är centralt för projektet och berör kommunernas arbete.

Syftet med båda grupperna är att dels få möjligheter att få in synpunkter på projektets inriktning, hur resultaten från projektet kan användas i ordinarie verksamhet, men också för att få en förståelse för olika verksamheters förutsättningar, parallella, kompletterande initiativ e t c.

En advisory board där branschföreträdare ingår kan ge råd som ökar insatsers relevans och kvalitet och har också en legitimitetsskapande funktion. Det kan ge projektet stärkta förutsättningar för att resultat kan implementeras. Aktörer som kan ingå ska bestå av personer med erfarenheter från i huvudsak strategisk nivå inom en variation av olika branscher eller företag. Aktörer som kan ingå i denna gruppering kan vara företrädare för de branscher som projektet väljer att närmare samarbeta med i delprojekt 3 för att ta fram en modell för en bred arbetsgivarialog.

Valet av personer/aktörer som ska ingå i grupperingarna utgår också utifrån kompetens, förtrogenhet med området, regional förankring och att det finns ett engagemang och intresse som kan leda till deltagande i grupperna upplevs som ömsesidigt positivt även för den egna verksamheten. Strävan är dock att antalet personer i advisory board hålls nere, max fem.

#### **Löpande uppföljning och revidering av planer**

Handlingsplanen är ett ständigt levande dokument och kommer att uppdateras löpande samt inför varje styrgruppsmöte.

Projektet kan även påverkas av externa faktorer som projektet inte råår över. Förändringar som kan uppstå i omvärld, men också i projektorganisation,

kan leda till att nya prioriteringar justeringar i mål, aktiviteter måste göras. När ansvaret som regionalt utvecklingsansvarig (Rua) från årsskiftet 2018/19 går över till Region Stockholm TRF (Stockholms läns landsting) och projektet byter huvudman till landstinget kan det påverka projektet.

Avstämningar av arbetsläget kommer göras löpande och kan alltså komma att påverka planerade aktiviteter. Uppföljningar görs i projektkansliet, i styrgruppen, med ESF rådet och av projektets utvärderare Kontigo. Vid dessa uppföljningar kan andra behov upptäckas eller nya lärdomar vunnits som innebär att aktiviteter tillkommer, utvecklas eller revideras.

Som senast kommer handlingsplanen revideras i augusti 2019. Då senast ges alltså tillfälle att se över och vid behov lägga nya planer för projektets arbete i genomförande- och avslutningsfas. Projektet avslutas 2020-09-30.

### **Resursanvändning, ansvar och roller**

De samverkande parterna använder för arbetet i de olika delprojekten de resurser som är avsatta i projektets budget och som i huvudsak är personalresurs. Det kan också innebära att vissa samverkansparter involverar personal från reguljär verksamhet och som alltså på så sätt förstärker de insatser som kan genomföras inom projektet.

Exempel kan vara personal som arbetar med ordinarie uppgifter och med uppdrag som projektet behöver samverka med för att nå målen inom t e x arbetet med samråd kring yrkesinriktad vuxenutbildning eller utvecklingen av branschspecifika forum. Andra exempel på sådana insatser är arbete för chefer och ledning inför, under och efter ledningsmöten, arbete med kommunikation i anslutning till seminarier, utvärderings- eller analysarbete.

Arbetsordning som handlar om roller och ansvar för delprojektansvariga kommer att diskuteras och vidareutvecklas tillsammans i projektgruppen. Som allmän princip kan gälla att respektive delprojektansvarig ansvarar för att driva, utveckla, planera och dokumentera insatser inom ramen för de aktiviteter som finns i handlingsplanen samt att i genomförandet informera, involvera och samverka med andra delprojekt.

Om det finns behov av att göra större förändringar inom delprojektets aktiviteter, eller tillföra nya aktiviteter, lyfts dessa behov vid kanslimöten. Om dessa förändringar väsentligt anses påverka projektmålen tas frågan upp till styrgruppen. Se även bilaga 2, rutin för intern uppföljning.

## Budgetöversikt för genomförandefas

Här lämnas en budgetöversikt för budgetbehov under genomförandefasen  
1/11-2018 – 30/9-2020.

<b>Budgetöversikt 1/11-2018 – 30/9-2020</b>					
<b>Delprojekt</b>	<b>Externa tjänster</b>	<b>Resor/ logi</b>	<b>Utrust/ material</b>	<b>Totalt</b>	<b>Personal i månader 1/11- 2018 – 30/9-2020 (ersättningsberättigad kostnad)</b>
<b>1.Tillgängliggöra prognoser</b>	119 350			119 350 -statistik	9 mån, Landstinget, delprojektledare  2 mån Landstinget/Länsstyrelsen, projektledare
<b>2. Kunskap om resultat och kvalitet</b>	380 000			380 000 -kartläggning	16,5 mån Storsthlm, delprojektledare 2 mån Landstinget/Länsstyrelsen, projektledare
<b>3.Modell för bred arbetsgivarialog</b>	25 000			25 000 -Arvoden, bransch	21 mån, Arbetsförmedlingen, delprojektledare. 21 mån, Stockholmsstad, delprojektledare. 4 mån, Landstinget/Länsstyrelsen, projektledare
<b>4. Modell för dialog mellan huvudmän o övriga aktörer</b>	25 000			25 000 -Arvoden, bransch	9 mån, Landstinget, delprojektledare  4 mån, Landstinget/Länsstyrelsen, projektledare
<b>Kommunikation och övriga aktiviteter</b>	500 100	100 050	150 000	750 150 -webb -komplan -infomtrl -seminarier -slutkonf -resor	6 mån Landstinget/Länsstyrelsen, Administratör/kommunikatör  2,5 mån Landstinget/Länsstyrelsen, projektledare.
<b>Övriga aktiviteter, styrning av projektet och utvärdering</b>	300 000			300 000 -extern utvärdering	6 mån Landstinget/Länsstyrelsen, administratör 6,5 mån Landstinget/Länsstyrelsen, projektledare 6,6 mån Landstinget/ Länsstyrelsen, ekonom
<b>Totalt</b>	<b>1 349 450</b>	<b>100 050</b>	<b>150 000</b>	<b>1 599 500</b>	<b>116,1 mån</b>

### **Aktivitets- och tidsplan**

Här lämnas en aktivitets och tidsplan under genomförandefasen 1/11-2018 – 30/9-2020. Rapporter om arbetsläget i delprojekten och leveranser i de olika aktiviteterna lämnas vid styrgruppsmöten under det kvartal som anges här.

## Leveranser i delprojekt 1/11- 2018 – 30/9-2020

Delprojekt	Kvartal Q1-Q4	Delprojekt	Kvartal Q1-Q4
<b>1.Tillgängliggöra prognoser</b>		<b>3.Modell för bred arbetsgivarialog</b>	
Aktivitet 1.A	Q4, 2018-Q1, 2019 (översiktlig). Q1-Q2, 2020 (kompletterad bild)	Aktivitet 3.A	Q4 2018-Q1 2019
Aktivitet 1.B	Q4, 2018-Q1, 2019 (översiktlig) Q1-Q2, 2020 (kompletterad bild)	Aktivitet 3.B	Q4 2018-Q2 2020
Aktivitet 1.C	Q4, 2018-Q1, 2019 (översiktlig) Q1-Q2, 2020 (kompletterad bild)	Aktivitet 3.C	Q1 2019-Q2 2020
Aktivitet 1.D	Q2, 2019 (vidgad efterfrågan)	Aktivitet 3.D	Q4 2019-Q1 2020
Aktivitet 1.E	Q2, 2019 (Stöd vidgad efterfrågan)	Aktivitet 3.E	Q1 2020-Q2 2020
Aktivitet 1.F	Q2, 2019 (Workshop) Q4, 2019-Q1, 2020 (Uppföljande Workshop)	Aktivitet 3.F	Q2 2020- projektslut
<b>2. Kunskap om resultat och kvalitet</b>		<b>4.Modell för dialog mellan huvudmän o övriga aktörer</b>	
Aktivitet 2.A	Q4, 2018, Q1-Q2, 2019 (översiktlig) Q3-Q4, 2020 (fördjupad)	Aktivitet 4.A	Q2 2019-Q3 2019 (översiktlig implementeringsidé)
Aktivitet 2.B	Q4 2018, Q1-Q2, 2019 (översiktlig) Q3-Q4, 2020 (fördjupad)		Q1 2020-Q2 2020 (utvecklad implementeringsidé)
Aktivitet 2.C	Q2-Q3 2019 (pilot+workshop)	Aktivitet 4.B	Q2 2019-Q3 2019 (översiktliga utvecklingsmål)
Aktivitet 2.D	Q3 – ff, 2019-20 (arbete med resultat/kvalitetsmodell) Q3, 2020 (modell färdig)	Aktivitet 4.C	Q1 2020-Q2 2020 (utvecklade utvecklingsmål)
		Aktivitet 4.D	Q2 2020-Q3 2020 (beslut om implementeringsåtaganden)
			Q2 2020-Q3 2020 (beslut om åtagande inom 5 mål/utvecklingsområden)
			Q4 2018, Q4 2019, Q3 2020
<b>Kommunikation och övriga aktiviteter</b>			

Aktivitet 1.	(1) Q4 2018		
Aktivitet 2.	(2) Q1 2019		
Aktivitet 3.	(3) Q4 2018 - Q2 2019		
Aktivitet 4.	(4) Q3 2020		
Aktivitet 5.	(5) Q2-Q4 2019		
Aktivitet 6.	(6) Q1 2019		

# Bilagor

---

Här bifogas material som har producerats under analys- och genomförande fasen.

## **Bilaga 1. Plan för extern uppföljning och utvärdering**

Se bifogad fil.

## **Bilaga 2. Rutin för intern uppföljning.**

Internt kommer projektet följas upp på följande sätt:

- Uppföljning av leveranser enligt tidsplan sker var 14 dag vid kanslimöten i projektgrupp. Eventuella behov av större justeringar inom aktiviteter i delprojekten lyfts även upp vid kanslimöten.
- Uppföljning av leveranser enligt tidsplan sker av styrgruppen 2-3 gånger per termin (se aktivitets- och tidsplan för leveranser). Eventuella behov av större förändringar i delprojekten och aktiviteter som kan påverka måluppfyllelse tas upp i styrgruppen.
- Budgetuppföljning sker varje månad i samband med ansökningar om ersättning för kostnader.
- Den interna uppföljningen kommer även samordnas med den externa uppföljningen och utvärderingen och tillsammans kommer vi genomföra interna lärseminarier med projektgrupp och styrgrupp.

## **Bilaga 3. Nulägesanalys från Kontigo**

Se bifogad fil.

## **Bilaga 4 Riskanalys**

Här analyseras tänkbara risker för projektet som kan leda till att önskade resultat och effekter inte uppnås. Även åtgärder som kan genomföras beskrivs om projektet inte når avsedda resultat och effekter. I tabellen nedan presenteras tidigare identifierade risker och åtgärder. Och inledningsvis kommenteras några av dessa risker, några risker som under analys- och planeringsfasen har tillkommit och hur projektet ska hantera dessa.



Som kommenteras inne i handlingsplanen har ett nytt mål tillförts som handlar om behovet av en flexibla syn på arbetsgivares efterfrågan av kompetens. Det är ett sätt att säkerställa att projektet når mål om jämställdhet-, tillgänglighet och lika behandling.

I handlingsplanen kommenteras också att risken kring organisatorisk förändring vid ny regionsbildning. Nu är det avgjort att projektet kommer gå över till Region Stockholm vid ny regionbildning. Länsstyrelsen kommer utgå som samverkande part i projektet. Dock kommer Länsstyrelsen engageras i olika arbetsgrupper, t ex i arbetet med prognoser och samråd.

I samband med att landstinget tar över projektet är inriktningen att projektledare från Länsstyrelsen ska fortsätta verka som projektledare. Formella beslut fattas om detta i december. Vidare kommer Region Stockholm TRF vid årsskiftet säkerställa att projektet kommer att kunna lämna månadsvisa redovisningar och ansökningar om ersättning för kostnader och till projektet knyta en ekonom för att sköta denna hantering. Även en projektadministratör på 50 % kommer att tillföras projektet. I samband med att landstinget tar över projektet har det också varit centralt att så långt det idag är möjligt förankra projektet i den politiska organisationen. I samband med att Region Stockholm ansökte till regeringen om att ta över ansvaret för det regionala utvecklings- och tillväxtansvaret uttrycktes politiskt intresse för att verka för ett hållbart och långsiktigt strategiskt arbete för länets kompetensförsörjningsarbete. Projektet ser det dock som en viktig strategisk utmaning att under projekttiden intensifiera detta förankringsarbete då den nya politiska organisationen för den närmaste mandatperioden i landstinget är beslutad.

Andra risker som vi inledningsvis i analys- och planeringsfasen har preciserat är att branschorganisationer inte är intresserade att engagera sig i projektet, vilket vi åtgärdat genom att använda befintliga strukturer och kontakter. I dagsläget har vi åtminstone 4-5 branschkontakter som visat sig intresserad av att medverka i projektet. I anslutning till den risken finns också risken att de kontaktpersoner som vi får kontakt med inte har mandat att driva samverkan, vilket projektet får försöka åtgärda genom att hela tiden lyfta frågan om ansvar och befogenheter med berörda parter. Kontakter och samarbeten med branschorganisationer kan riskera bli bundna till en person, vilket projektet får hantera genom att vid varje kontakt koppla in minst två branschintressenter.

<b>Risk</b>	<b>Åtgärd</b>
Personalomsättning - nyckelpersoner slutar	Ändamålsenlig dokumentation och formaliserad introduktion. Personalvård och utvecklingsplaner enligt respektive organisations rutiner. Kontinuerlig uppföljning och dokumentation gör att kunskap och arbetsmetoder kan tas över av nya medarbetare.
Projekttrötthet hos interna/externa samarbetsaktörer.	Samordning och samarbete med relevanta projekt och utvecklingsarbete i organisationerna, så detta blir en del i en större helhet för varje organisation. Det ska bli en del i deras processer och inte tvärtom. Lyssna in farhågor.
Konflikt mellan samverkansparter/olikheter i kultur.	Ändamålsenlig information som kommunicerar vinsterna med samarbete och samverkan. Kontinuerlig dialog och information om olikheter i förutsättningar.
Att aktörer som ska vara aktiva och utföra verksamheter i projektet hoppar av samarbetet.	Förankring innan och under analys- och problefasen. Skriva avtal före aktivitetsstart med varje aktuell aktör i projektet.
Hindrande regelsystem upptäcks.	Söka alternativa lösningar. Sök andra som har lyckats med liknande uppgift trots regelsystemet eller som har lyckats hantera regelsystemet
För kort projekttid för att kunna mäta och påvisa effekter.	Löpande och detaljerad uppföljning och utvärdering som visar på tidiga tendenser och en utveckling.
Data otillgänglig för att kunna påvisa förändringar	Tidigt söka källor och göra övergripande plan för hur resultat ska påvisas.
Metod och arbetssätt som inte fungerar.	Undersök forskning/utvärderingar/tidigare erfarenheter av flera metoder och sök stöd för vilken som passar bäst. Var flexibla för justeringar av metoden i takt med att ny information tillkommer under projekttiden

Projektet slår snett vad gäller horisontella principer: Slår snett i resultaten utifrån kön eller annan diskrimineringsgrund.	Tänk på hur slutprodukten kommer att påverka respektive delmålgrupp. Tänk igenom ifall horisontella principer i problemanalysen följer med hela vägen via genomförande till resultat, så de uppmärksammade problemen åtgärdas.
Risk att missa administrativa krav.	Administratör har tät kontakt med ESF-rådet.
Organisatorisk förändring vid ny regionsbildning.	Nu är det avgjort att projektet kommer gå över till Stockholms läns landsting vid ny regionbildning. Länsstyrelsen kommer utgå som samverkande part i projektet. Dock kommer Länsstyrelsen engageras i olika arbetsgrupper, t e x i arbetet med prognoser och samråd.
Projektet har felbudgeterat olika kostnader.	Inkomma med en projektvidering till ESF.
Brist på resurser att implementera projektmetoder som önskat efter projekttid.	Utforma ett upplägg under projekttiden inför implementering som kan kombineras in i ordinarie verksamhet.
Lärdomar och arbetssätt som ej används efter projektslut.	Skapa kontinuitet och hållbarhet genom att befintlig personal arbetar i projektet. Fokusera hela tiden på det långsiktiga målet. Hela projektet är inriktat mot implementering.
Lagförändringar	Säkra omvärldsbevakningen för att kunna ställa om och anpassa projektet.

## Bilaga 5. Kommunikationsplan

Se bifogad fil.

## Bilaga 6. Projektets intressenter och aktörer inkl kontaktuppgifter

Se bifogad fil.

### **Bilaga 7. Projektets intressenter och aktörer grafiskt**

Se bifogad fil.

### **Bilaga 8. Kartläggning av parallella initiativ b I a inom ESF och andra regioners kompetensförsörjningsarbete**

Se bifogad fil.

### **Bilaga 9. Prognoser för efterfrågan på arbetskraft inför urval av samverkan med KAS**

Se bifogad fil.

### **Bilaga 10. Samverkan, utbud och teknik. Ett kunskapsunderlag inför utbudsplattform för Stockholms läns vuxenutbildning. Storsthlm 2017.**

Se bifogad fil.

### **Bilaga 11. Kartläggning Arbetsmarknadsutbildningar 2018.**

Se bifogad fil.

### **Bilaga 12. Arbetsförmedlingens interna branschsamverkan**

Se bifogad fil.

