

# KOMPETENSTRAPPA FÖR FRITIDSHEM I SKARABORG



## Innehåll

BAKGRUND OCH INLEDNING .....	3
SYFTE OCH MÅLSÄTTNING .....	3
ARBETSSÄTT .....	4
KOMPETENSTRAPPA FRITIDSHEM .....	4
BEFATTNINGAR I FRITIDSHEM .....	5
LÄRARE I FRITIDSHEM/FRITIDSPEDAGOG .....	5
UPPDRAG OCH ANSVARSOMRÅDEN .....	5
KOMPETENS OCH UTBILDINGSKRAV .....	5
MÖJLIGA UTBILDNINGSVÄGAR .....	5
LÄRARE MED ANNAN INRIKTNING .....	6
UPPDRAG OCH ANSVARSOMRÅDEN .....	6
KOMPETENS OCH UTBILDINGSKRAV .....	6
MÖJLIGA UTBILDNINGSVÄGAR .....	6
PEDAGOGISK RESURS .....	7
UPPDRAG OCH ANSVARSOMRÅDEN .....	7
KOMPETENS OCH UTBILDINGSKRAV .....	7
MÖJLIGA UTBILDNINGSVÄGAR .....	7
ELEVASSISTENT .....	7
UPPDRAG OCH ANSVARSOMRÅDEN .....	8
KOMPETENS OCH UTBILDINGSKRAV .....	8
MÖJLIGA UTBILDNINGSVÄGAR .....	8
INFÖRANDE .....	8
REKOMMENDATIONER .....	8
GENOMFÖRD STUDIE AV FÖLJEFORSKARE .....	9
SAMMANFATTNING .....	9

## BAKGRUND OCH INLEDNING

Skaraborgs kommuner står inför betydande utmaningar inom kompetensförsörjningen framöver. Demografiska förändringar med färre födda och en ökande andel äldre i befolkningen medför fler pensionsavgångar samt mindre barngrupper, vilket påverkar behovet av medarbetare. Redan idag är det svårt att rekrytera personer med rätt kompetens, då arbetskraften är begränsad. Dessutom råder låg arbetslöshet i Skaraborg, och framtida etableringar riskerar att ytterligare öka efterfrågan på arbetskraft. Kommunerna i Skaraborg behöver därför planera för omställningar av medarbetare inom förskola och skola för att möta dessa utmaningar.

Inom fritidshem har det saknats en Skaraborgsgemensam kartläggning och överblick över befattningar, uppdrag, kompetenser och kommande behov för att möta utmaningen.

På uppdrag av skolcheferna i Skaraborg genomfördes därför mellan 2025-2026 ett projekt för att kartlägga nuläget i fritidshemmen i området. Projektet har förutom en kartläggning av nuläget resulterat i ett Skaraborgsgemensamt erbjudande om en gemensam kompetenstrappa med befattningar, kompetenskrav och möjliga kompetensutvecklingsvägar för medarbetare i fritidshem i området. Kompetenstrappan är frivillig att använda men för att skapa en likvärdighet medarbetare och arbetssökande i Skaraborg är det en fördel om kommunerna använder den gemensamma kompetenstrappan.

## SYFTE OCH MÅLSÄTTNING

Syftet med projektet var att:

- Skapa tydligare karriärvägar inom fritidshem
  - Ett behov av att tydliggöra roller och uppdrag samt visa på möjligheter att utvecklas och göra intern karriär inom fritidshem
- Underlätta inträde till arbete och möjliggöra bredare rekrytering
  - Attrahera en bredare målgrupp och genom det kunna rekrytera bredare och i stället arbeta mer med intern kompetensutveckling
- Ökad kvalité inom verksamheterna
  - Höja lägsta kompetens hos medarbetare genom gemensamma utbildningsinsatser
- Ökad attraktivitet till verksamheten
  - Externt kunna visa att fritidshem har tydliga roller med möjlighet att växa och utvecklas som medarbetare

Målsättningen med projektet var att:

- Skapa en Skaraborgsgemensam utökad kunskap om fritidshemmens organisering och kartläggning av nuläget för vilka befattningar, vilka kompetenskrav som finns för gruppen fritidsledare/fritidsassistent/annan befattning inom fritidshem

Tillkommande målsättning under projektets gång:

- Skapa en Skaraborgsgemensam kompetenstrappa för fritidshem inklusive befattningar, uppdrag och kompetenskrav samt möjliga kompetensutvecklingsinsatser.

## ARBETSSÄTT

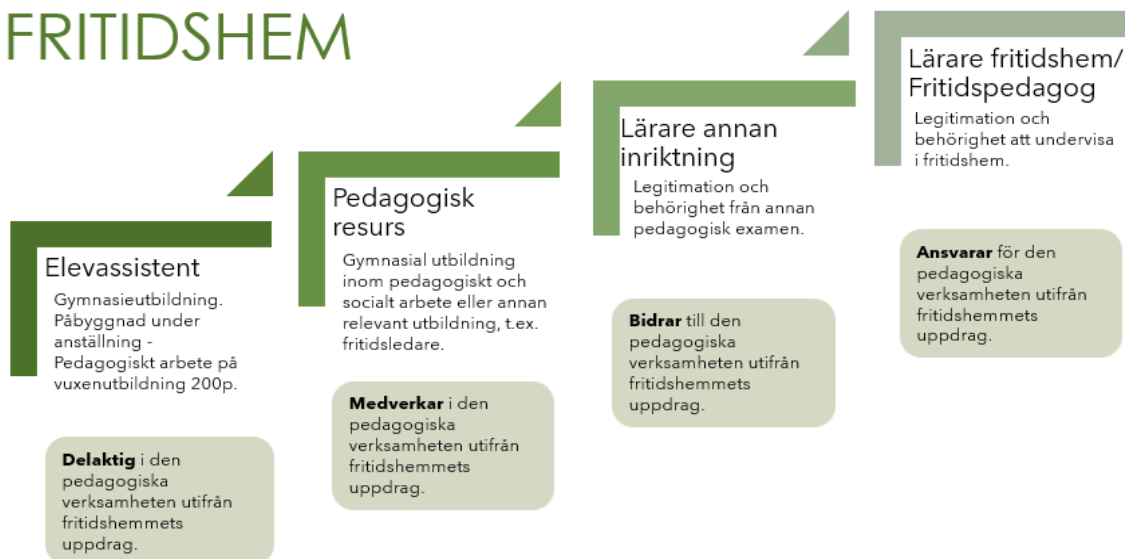
Arbetet med fritidshem startade våren 2025. Styrgruppen utökades med chefer som har erfarenhet av fritidshem och en projektgrupp bildades med projektledare, rektorer från olika kommuner och utvecklingsledare från Skaraborgs kommunalförbund. Varje kommun skapade egna arbetsgrupper bestående av chef/rektor och HR för att kartlägga nuläge, behov och utveckling tillsammans med ledning och fackliga representanter.

## KOMPETENSTRAPPA FRITIDSHEM

Kompetenstrappan har fyra befattningar med olika uppdrag och ansvar, baserat på den kompetens och utbildning som krävs. Detta ger en grund för att skapa mer detaljerade uppdrags- och ansvarsbeskrivningar utifrån lokala behov på varje arbetsplats eller kommun.



## KOMPETENSTRAPPA FRITIDSHEM



## BEFATTNINGAR I FRITIDSHEM

### LÄRARE I FRITIDSHEM/FRITIDSPEDAGOG

För att få befattningen **lärare i fritidshem** eller **fritidspedagog** behöver medarbetaren först ansöka om legitimation. När kommunen mottagit denna legitimation får personen en av titlarna, beroende på vilken typ av legitimation som utfärdats.

De båda befattningarna kopplas till **AID-etiketten 402011**. Lärare i fritidshem får **befattningskod A690**, medan fritidspedagoger använder **befattningskod 3465**.

Arbetsvärdering och lön beslutas individuellt av varje kommun.

### UPPDRAG OCH ANSVARSOMRÅDEN

Legitimerade lärare i fritidshem och fritidspedagoger är de som **ansvarar** för den pedagogiska verksamheten samt undervisningen i fritidshem utifrån fritidshemmets uppdrag.

Läraren ansvarar för att planera, genomföra, följa upp och utvärdera undervisningen i fritidshemmet samt samverkar på organisations-, grupp- och individnivå med övriga professioner inom skolan.

Grundregeln är att endast legitimerade lärare är behöriga och får bedriva undervisning i fritidshem. Om det inte finns någon att tillgå inom huvudmannens organisation som uppfyller kraven får dock en annan lärare bedriva undervisningen. Den får då göra det under en tidsbegränsad tid. Läraren ska, utöver att bedömas vara lämplig att bedriva undervisningen, i så stor utsträckning som möjligt ha en utbildning som motsvarar den utbildning som är behörighetsgivande för att undervisa i fritidshem.

### KOMPETENS OCH UTBILDINGSKRAV

Legitimation och behörighet att undervisa i fritidshem:

- Grundlärare med inriktning fritidshem
- Fritidspedagoger (en äldre utbildning som gett samma legitimation)

### MÖJLIGA UTBILDNINGSVÄGAR

Det finns många olika sätt att utbilda sig till grundlärare med inriktning mot fritidshem. Flera högskolor och universitet erbjuder denna utbildning och det går att välja mellan olika studieformer, vilket gör det möjligt att kombinera studier med jobb.

**Göteborgs universitet** - Utbildningen är helt campusbaserad och ges på plats.

**Karlstads universitet** - Här sker all undervisning på campus.

**Linköpings universitet** - Grundlärarutbildningen erbjuds på distans i decentraliserad form och ges via Campus Norrköping samt flera andra orter, bland annat DaCapo i Mariestad och Falkenberg. Från och med höstterminen 2026 kommer programmet att ges som Grundlärarprogrammet med inriktning fritidshem i decentraliserad form, med start hösten 2026. I Falkenberg erbjuds dessutom en erfarenhetsbaserad variant.

**Mittuniversitetet** - Utbildningen genomförs på distans med obligatoriska träffar i Sundsvall, ungefär 2-5 dagar per gång.

Dessa olika utbildningsvägar stöttar Skaraborgs kommuner i att strukturera kompetensutveckling och säkerställa behörig personal i fritidshem över tid, anpassat efter de lokala behov som finns.

## LÄRARE MED ANNAN INRIKTNING

För att få befattningen **lärare med annan inriktning** behöver medarbetaren först ansöka om legitimation. Legitimationen ska styrka behörighet från annan pedagogisk examen. När kommunen mottagit denna legitimation får personen titeln lärare med annan inriktning.

Befattningen kompletteras med **AID-etikett 402011** samt **befattningskod G492**.

Arbetsvärdering och lön beslutas individuellt av varje kommun.

## UPPDRAG OCH ANSVARSOMRÅDEN

Legitimerade lärare med annan inriktning **bidrar** till den pedagogiska verksamheten utifrån fritidshemmets uppdrag.

Läraren bidrar till att planera, genomföra, följa upp och utvärdera undervisningen i fritidshemmet samt samverkar på organisations-, grupp- och individnivå med övriga professioner inom skolan.

## KOMPETENS OCH UTBILDINGSKRAV

Legitimation och behörighet från annan pedagogisk examen:

- Lärare med annan behörighet än för undervisning i fritidshem.
- Försköllärare

## MÖJLIGA UTBILDNINGSVÄGAR

Bland annat erbjuder Linköpings och Göteborgs universitet VAL-utbildning (vidareutbildning av lärare) för obehöriga lärare som vill arbeta samtidigt som de studerar på distans. Antagningskraven varierar; till exempel kräver Linköping två års erfarenhet och anställning i fritidshem, samt 30 hp relevanta högskolestudier - eller minst åtta års erfarenhet för behörighet utan tidigare studier. Studieplanen anpassas individuellt efter tidigare utbildning och yrkeserfarenhet, och det kan behövas mellan

7,5 och 120 hp. En prövning görs för att bedöma reell kompetens inom fritidspedagogik. Studier sker vanligtvis på halvfart och flexibelt.

## PEDAGOGISK RESURS

För att få befattningen **pedagogisk resurs** behöver medarbetare ha någon form av pedagogisk utbildning som inte innefattar en lärarlegitimation. Det kan vara en pedagogisk utbildning på gymnasial eller eftergymnasial nivå.

Befattningen kompletteras med **AID-etikett 403016** samt **befattningskod D457**.

Arbetsvärdering och lön beslutas individuellt av varje kommun.

## UPPDRAG OCH ANSVARSOMRÅDEN

Pedagogisk resurs **medverkar** i den pedagogiska verksamheten utifrån fritidshemmets uppdrag.

Pedagogisk resurs medverkar i undervisningen på fritidshemmet utifrån bestämd planering samt samverkar på grupp- och individnivå med övriga professioner inom skolan.

## KOMPETENS OCH UTBILDINGSKRAV

Gymnasial utbildning inom pedagogiskt och socialt arbete eller annan relevant utbildning, exempelvis:

- Barnskötarutbildning
- Elevassistentutbildning
- Fritidsledarutbildning
- YH-utbildning, likvärdig utbildning med pedagogisk inriktning (specialistbarnskötare, pedagog i fritidshem, etcetera)
- Annan pedagogisk utbildning, till exempel hälsopedagog, socialpedagog eller liknande

## MÖJLIGA UTBILDNINGSVÄGAR

Bland annat erbjuder Linköpings universitet en erfarenhetsbaserad utbildning för fritidshem riktad till de som har minst tre års yrkeserfarenhet från pedagogisk verksamhet, varav två år på minst 50% i fritidshem. Utbildningen ges i decentraliserad form vid lokala campus och omfattar deltidsstudier på 75 % under tre år och fyra månader. En schemalagd studiedag per vecka ingår och undervisningen sänds till lokalt campus. Vissa träffar genomförs på Campus Norrköping eller Linköping. Samt de utbildningsvägar som finns under rubrik lärare fritidshem.

## ELEVASSISTENT

För att få befattningen **elevassistent** behöver medarbetare ha gymnasialutbildning.

Befattningen kompletteras med **AID-etikett 403016** samt **befattningskod 3391**.

Arbetsvärdering och lön beslutas individuellt av varje kommun.

### UPPDRAG OCH ANSVARSOMRÅDEN

Elevassistent är **delaktig** i den pedagogiska verksamheten utifrån fritidshemmets uppdrag.

Elevassistent är delaktig i undervisningen på fritidshemmet utifrån bestämd planering samt samverkar på grupp- och individnivå med övriga professioner inom skolan.

### KOMPETENS OCH UTBILDINGSKRAV

Gymnasial utbildning eller motsvarande.

För att kompetensutveckla och stärka denna grupp för arbetet i fritidshemmet finns en möjlighet till påbyggnad under anställning på vuxenutbildningen i Skaraborg. Kursen är pedagogiskt arbete 200p och erbjuds för medarbetare inom fritidshem och förskola som uppdragsutbildning eller överenskommen utbildningsform för kommunerna i Skaraborg. Utbildningen är på halvfart och går att kombinera med ordinarie arbete. Utbildningen är en del i barnskötarutbildningen. För mer information kontakta vuxenutbildningen i aktuell kommun.

### MÖJLIGA UTBILDNINGSVÄGAR

Utbildningsvägarna för denna befattningsgrupp är densamma som för pedagogisk resurs eller lärare fritidshem. Se ovan.

### INFÖRANDE

Kommunerna fattar själva beslut om de ska använda sig av den Skaraborgsgemensamma kompetenstrappan för fritidshem och när de i så fall inför den. Kommunerna ansvarar i sådant fall själva för att samverka införandet med fackliga parter i respektive kommun.

### REKOMMENDATIONER

Projektet rekommenderar kommunerna att införa kompetenstrappan för att skapa en likvärdighet runt fritidshemmets uppdrag och en igenkänning oavsett kommun för både medarbetare och arbetsökande i Skaraborg.

Utöver detta rekommenderar projektet att varje kommun fortsätter att arbeta med utvecklingen av fritidshemmet lokalt på kommunen eller i samverkan med varandra nu när arbetet är i full gång.

## GENOMFÖRD STUDIE AV FÖLJEFORSKARE

Under projektets gång har en följeforskare varit knuten till projektet. Här är en sammanfattning av följeforskningen. För att se forskarens hela slutrapport se bilaga 1 "Följeforskning av kompetenstrappan för förskola och fritidshem i Skaraborg".

### SAMMANFATTNING

Denna sammanfattning presenterar följeforskningen av projektet *Kompetenstrappan för förskola och fritidshem i Skaraborg*, ett delregionalt utvecklingsarbete med syfte att skapa tydligare kompetensstrukturer, stärka verksamheternas attraktivitet och bidra till långsiktig kompetensförsörjning. Projektet har genomförts i samverkan mellan 15 kommuner inom ramen för Skaraborgs kommunalförbund.

Projektet initierades i en situation präglad av förväntad arbetskraftsbrist kopplad till regional tillväxt och etableringen av en battericellsfabrik i Mariestad. Under projektets gång förändrades dock förutsättningarna genom försenad industrietablering samt minskande barnkullar, vilket i vissa kommuner istället skapade behov av anpassning och i vissa fall minskad verksamhet. Trots detta fullföljdes projektet, då dess värde successivt kom att definieras bredare än den ursprungliga rekryteringsproblematiken.

Följeforskningen visar att projektet utvecklades från att vara ett rekryteringsinriktat initiativ till att i högre grad handla om att skapa strukturella förutsättningar för långsiktig organisatorisk kapacitet. Särskilt tre värden framträder som centrala resultat:

- ökad organisatorisk tydlighet genom gemensamma rollbeskrivningar
- utveckling av en mer systematisk kompetensstruktur
- stärkt delregionalt samverkan kring kompetensförsörjning

Ett av projektets viktigaste resultat är skapandet av gemensamma kompetensdefinitioner som möjliggör att Skaraborg i högre grad kan fungera som en sammanhållen arbetsmarknadsregion inom förskola och fritidshem. Detta bidrar både till ökad rörlighet mellan kommuner och till ökad robusthet i kompetensförsörjningen.

När det gäller förskolan visar resultaten att förskolläraryrollen redan hade en relativt tydlig och etablerad kompetensstruktur, medan barnskötaryrollen präglades av större variation i utbildningsbakgrund och kompetenskrav. Projektet bidrog här till ökad tydlighet kring utbildningskrav samt till en ökad samordning med vuxenutbildningen, vilket framstår som ett viktigt strukturellt resultat. Etableringen av rollen förskoleassistent bidrog också till att skapa en mer sammanhållen kompetensstruktur även för medarbetare utan formell pedagogisk utbildning.

Implementeringen har generellt präglats av stor samsyn kring modellens intentioner. Utmaningarna har främst handlat om övergångsfrågor kopplade till befintlig personal. Kommunernas försiktiga och socialt hänsynstagande implementeringsstrategier framstår enligt följeforskningen som viktiga för att skapa långsiktig legitimitet.

Fritidshemsdelen visar samtidigt hur verksamheten successivt professionaliserats genom ett ökat fokus på lärande och pedagogiskt uppdrag, samtidigt som relationskompetens fortsatt utgör verksamhetens fundament. Intervjuerna visar att rollerna lärare fritidshem/fritidspedagog är centrala för att få utväxling på förändring mot ökat fokus på lärande som fritidshemmets läroplan varit starkt bidragande till.

Ett viktigt analytiskt resultat rör hur kompetens förstås inom projektet. Medan arbetet naturligt fokuserat på formella kvalifikationer visar materialet att relationskompetens framstår som en grundläggande förutsättning för verksamhetens kvalitet. Följeforskningen tolkar detta som att relationskompetens fungerar som en bas eller hygienfaktor, medan pedagogisk och formell kompetens snarare fungerar som utvecklingsfaktorer som kan höja kvaliteten när den relationella grunden finns på plats.

Följeforskningen visar också att projektets organisering varit en viktig framgångsfaktor. Genom en integrerad styrning med representation från både HR och verksamhet samt deltagande från flera kommuner har projektet kunnat kombinera strategiskt utvecklingsarbete med lokal förankring. Kombinationen av en mindre operativ projektgrupp och bredare kommunal involvering framstår som en styrka som både möjliggjort framdrift och säkerställt relevans.

Sammantaget visar följeforskningen att projektets kanske viktigaste bidrag inte enbart ligger i den framtagna modellen som sådan, utan i skapandet av en gemensam struktur och ett gemensamt språk för kompetensfrågor i delregionen. Projektet kan därmed förstås som ett exempel på hur ett utvecklingsinitiativ kan utvecklas från att adressera ett specifikt problem till att bidra till mer långsiktig institutionell och regional kapacitetsuppbyggnad.

BILAGA 1



# HÖGSKOLAN I SKÖVDE

## **Följeforskning av Kompetenstrappan för förskola och fritidshem i Skaraborg**

Thomas Andersson  
Högskolan i Skövde

## Executive summary

Denna rapport presenterar följeforskningen av projektet *Kompetenstrappan för förskola och fritidshem i Skaraborg*, ett delregionalt utvecklingsarbete med syfte att skapa tydligare kompetensstrukturer, stärka verksamheternas attraktivitet och bidra till långsiktig kompetensförsörjning. Projektet har genomförts i samverkan mellan 15 kommuner inom ramen för Skaraborgs kommunalförbund.

Projektet initierades i en situation präglad av förväntad arbetskraftsbrist kopplad till regional tillväxt och etableringen av en battericellsfabrik i Mariestad. Under projektets gång förändrades dock förutsättningarna genom försenad industrietablering samt minskande barnkullar, vilket i vissa kommuner istället skapade behov av anpassning och i vissa fall minskad verksamhet. Trots detta fullföljdes projektet, då dess värde successivt kom att definieras bredare än den ursprungliga rekryteringsproblematiken.

Följeforskningen visar att projektet utvecklades från att vara ett rekryteringsinriktat initiativ till att i högre grad handla om att skapa strukturella förutsättningar för långsiktig organisatorisk kapacitet. Särskilt tre värden framträder som centrala resultat:

- ökad organisatorisk tydlighet genom gemensamma rollbeskrivningar
- utveckling av en mer systematisk kompetensstruktur
- stärkt delregionalt samverkan kring kompetensförsörjning

Ett av projektets viktigaste resultat är skapandet av gemensamma kompetensdefinitioner som möjliggör att Skaraborg i högre grad kan fungera som en sammanhållen arbetsmarknadsregion inom förskola och fritidshem. Detta bidrar både till ökad rörlighet mellan kommuner och till ökad robusthet i kompetensförsörjningen.

När det gäller förskolan visar resultaten att förskollärollen redan hade en relativt tydlig och etablerad kompetensstruktur, medan barnskötarrollen präglades av större variation i utbildningsbakgrund och kompetenskrav. Projektet bidrog här till ökad tydlighet kring utbildningskrav samt till en ökad samordning med vuxenutbildningen, vilket framstår som ett viktigt strukturellt resultat. Etableringen av rollen förskoleassistent bidrog också till att skapa en mer sammanhållen kompetensstruktur även för medarbetare utan formell pedagogisk utbildning.

Implementeringen har generellt präglats av stor samsyn kring modellens intentioner. Utmaningarna har främst handlat om övergångsfrågor kopplade till befintlig personal. Kommunernas försiktiga och socialt hänsynstagande implementeringsstrategier framstår enligt följeforskningen som viktiga för att skapa långsiktig legitimitet.

Fritidshemsdelen visar samtidigt hur verksamheten successivt professionaliserats genom ett ökat fokus på lärande och pedagogiskt uppdrag, samtidigt som relationskompetens fortsatt utgör verksamhetens fundament. Intervjuerna visar att rollerna lärare fritidshem/fritidspedagog är centrala för att få utväxling på förändring mot ökat fokus på lärande som fritidshemmets läroplan varit starkt bidragande till.

Ett viktigt analytiskt resultat rör hur kompetens förstås inom projektet. Medan arbetet naturligt fokuserat på formella kvalifikationer visar materialet att relationskompetens framstår som en grundläggande förutsättning för verksamhetens kvalitet. Följeforskningen tolkar detta som att relationskompetens fungerar som en bas eller hygienfaktor, medan pedagogisk och formell kompetens snarare fungerar som utvecklingsfaktorer som kan höja kvaliteten när den relationella grunden finns på plats.

Följeforskningen visar också att projektets organisering varit en viktig framgångsfaktor. Genom en integrerad styrning med representation från både HR och verksamhet samt deltagande från flera kommuner har projektet kunnat kombinera strategiskt utvecklingsarbete med lokal förankring. Kombinationen av en mindre operativ projektgrupp och bredare kommunal involvering framstår som en styrka som både möjliggjort framdrift och säkerställt relevans.

Sammantaget visar följeforskningen att projektets kanske viktigaste bidrag inte enbart ligger i den framtagna modellen som sådan, utan i skapandet av en gemensam struktur och ett gemensamt språk för kompetensfrågor i delregionen. Projektet kan därmed förstås som ett exempel på hur ett utvecklingsinitiativ kan utvecklas från att adressera ett specifikt problem till att bidra till mer långsiktig institutionell och regional kapacitetsuppbyggnad.

## 1. Inledning

Kompetensförsörjning inom välfärdssektorn utgör en av de mest centrala strategiska utmaningarna för svenska kommuner. Demografiska förändringar, pensionsavgångar, förändrade utbildningsmönster samt ökad konkurrens om arbetskraften ställer krav på nya former av organisering av kompetens och karriärvägar. I Skaraborg var också tiden innan projektstart starkt präglad av den planerade battericellsfabriken i Mariestad som på kort tid förväntades anställa uppemot 3000 personer. Det skulle skapa arbetsmarknadsutmaningar i hela Skaraborg som inte enbart handlade om att bemanna fabriken i sig, utan även en förväntad befolkningstillväxt i Skaraborg och därmed en utbyggd välfärd. Där välfärden dessutom skulle behöva konkurrera med battericellsfabriken om arbetskraften.

Mot denna bakgrund initierades projektet Kompetenstrappa för förskola och fritidshem inom Skaraborgs kommunalförbund. Projektets övergripande ambition är att skapa tydligare karriärvägar, stärka verksamheternas attraktivitet samt bidra till långsiktig kompetensförsörjning genom en mer systematisk struktur för kompetensutveckling. Det är dessutom ett delregionalt försök att stärka Skaraborg som en gemensam arbetsmarknad och underlätta detta genom att utveckla gemensamma roller och kompetensstrukturer för förskola och fritidshem.

Projektet omfattar samverkan mellan 15 kommuner och innefattar kartläggning av befattningar, analys av kompetensbehov, utveckling av en modell för kompetenstrappa samt pilotimplementering och successiv förankring i deltagande kommuner. Projektet Kompetenstrappan kan förstås som ett delregionalt försök att möta denna utmaning genom Denna rapport presenterar följeforskningen av projektet. Syftet med följeforskningen har varit att bidra med en analytisk och reflekterande belysning av projektets genomförande. Det är alltså inte en traditionell måluppföljning utan mer om att värdera och analysera processen samt de uppnådda resultaten i syfte att skapa lärdomar som kan dras dels inför det fortsatta arbetet, dels generellt kring utvecklingsarbetet som sådant.

## 2. Syfte och forskningsfrågor

Syftet med följeforskningen är att analysera hur projektet Kompetenstrappan utvecklats som en organisatorisk förändringsprocess, med särskilt fokus på hur kompetens, kvalitet och karriärvägar definieras och operationaliseras i praktiken.

Följande analytiska frågor har väglett arbetet:

- Hur har projektets problemformulering och mål utvecklats över tid?

- Hur definieras kompetens och kvalitet inom projektet?
- Vilka organisatoriska utmaningar uppstår vid utveckling av en gemensam kompetensstruktur?
- Vilka lärdomar kan dras kring implementering av kompetensmodeller i interkommunal samverkan?

### **3. Metod**

Följeforskningen har genomförts med en kvalitativ och processinriktad ansats inspirerad av traditioner inom interaktiv och praktisknära forskning. Datainsamling har genomförts genom:

- Deltagande observation av projektgruppens arbete
- Deltagande observation av styrgruppens arbete
- Analys av projektplaner och styrdokument
- Analys av projektgruppens insamlade intervjudata
- Intervjuer kopplat till fritidshem
- Presentationer kopplat till projektet olika faser

Följeforskaren har haft en roll som kritiskt reflekterande partner snarare än utvärderare i traditionell mening. Ambitionen har varit att bidra med analytiska perspektiv som kan stödja projektets utveckling snarare än att enbart bedöma måluppfyllelse och passivt följa.

Arbetet har bland annat inkluderat återkommande dialoger med projektgruppen samt analys av hur centrala begrepp såsom kompetens och kvalitet operationaliseras i projektets olika aktiviteter.

### **4. Resultat**

#### **4.1 Generella resultat kopplade till projektet som helhet**

En central observation i följeforskningen är att projektets ursprungliga problemformulering förändrats under projektets gång. Projektet initierades i ett regionalt utvecklingssammanhang präglad av arbetskraftsbrist och förväntningar om betydande tillväxt kopplad till etableringen av en battericellsfabrik i Mariestad. Den förväntade expansionen bedömdes kunna leda till ökad efterfrågan på personal inom förskola och fritidshem, och Kompetenstrappan sågs därför som ett strategiskt verktyg för att stärka verksamheternas attraktivitet och bidra till långsiktig kompetensförsörjning.

Under projektets gång förändrades dock dessa förutsättningar. Etableringen av fabriken försenades, den förväntade tillväxten uteblev temporärt och parallellt förändrades de demografiska förutsättningarna genom minskande barnkullar. I vissa kommuner innebar detta snarare behov av organisatorisk anpassning och i vissa fall neddragningar och nedstängning av förskolor snarare än expansion. Sammantaget innebar dessa förändrade demografiska och ekonomiska förutsättningar att rekryteringsutmaningarna delvis fick en annan karaktär än vad som ursprungligen förutsågs. Det skulle ha kunnat leda till att projektet lades ned, men istället gjorde de bedömningen att arbetet behövde göras oavsett. Det innebar att projektet kom att genomföras med annan problematisering än de som initialt motiverade satsningen, men i grunden att resultatmålen bestod.

Detta innebar att kompetenstrappan successivt kom att utvecklas från att primärt vara en lösning på ett specifikt kompetensförsörjningsproblem till att bli ett mer generellt verktyg för organisatorisk utveckling och kompetensstrukturering inom förskola och fritidshem. Samtidigt kom arbetet också att få en regional dimension genom att bidra till gemensamma rollbeskrivningar och kompetensdefinitioner, vilket i sin tur underlättar möjligheten att betrakta Skaraborg som en sammanhållen arbetsmarknadsregion där rörlighet mellan kommunerna förenklas.

Ur ett organisationsperspektiv illustrerar detta hur utvecklingsprojekt sällan handlar om att enbart implementera en på förhand definierad lösning, utan snarare om att hantera förändrade institutionella förutsättningar och en successiv omformulering av projektets värde och syfte. Projektet genomfördes således under föränderliga organisatoriska och demografiska villkor, men fortsatte trots detta eftersom dess värde kom att definieras bredare än den ursprungliga rekryteringsproblematiken.

I denna omformulering framträdde särskilt tre värden som centrala: ökad organisatorisk tydlighet genom klarare (och gemensamma) rollbeskrivningar, utvecklingen av en mer systematisk kompetensstruktur som visade hur olika roller förhåller sig till varandra samt därmed skapandet av förutsättningar för en mer integrerad regional arbetsmarknad. Det sistnämnda framstår som ett av projektets mest betydelsefulla resultat, då gemensamma rollbeskrivningar och kompetensnivåer bidrar till att stärka Skaraborg som en gemensam arbetsmarknadsregion och därmed ökar både flexibilitet och robusthet i kommunernas kompetensförsörjning.

## **4.2 Specifika resultat kopplat till förskola**

Kartläggningen av befintliga roller, tjänstestrukturer och kompetensbehov inom förskolan visade relativt stora skillnader mellan olika yrkeskategorier vad gäller tydlighet i kompetenskrav och utbildningsbakgrund. Analysen visade särskilt en tydlig skillnad mellan förskolläraryrollen och barnskötaryrollen.

Förskollärare som verksamhetens kompetensmässiga bas

Kartläggningen visade att förskollärarna i hög grad utgjorde den mest stabila och minst problematiska rollen i kompetensstrukturen. Detta kan förklaras av att det finns en etablerad och nationellt reglerad högskoleutbildning som ger en relativt homogen kompetensprofil. Rollen präglas därmed redan av en tydlig koppling mellan utbildning, kompetens och arbetsuppgifter.

Ur ett kompetensförsörjningsperspektiv innebar detta att projektets arbete i begränsad utsträckning behövde fokusera på denna yrkesgrupp, eftersom det redan fanns en relativt välfungerande roll- och kompetensstruktur.

#### Barnskötarrollen som en mer heterogen kompetenskategori

Betydligt större utmaningar identifierades däremot kopplat till barnskötarrollen. Kartläggningen visade att även om många medarbetare hade titeln barnskötare kunde deras utbildningsbakgrund variera avsevärt. Det saknades därmed en motsvarande homogen utbildningsstruktur som för förskollärarna.

Ett ytterligare problem var att den kommunala vuxenutbildningen, som utgör en viktig rekryteringsväg för barnskötare, hade olika innehåll och omfattning i de deltagande kommunerna. Detta innebar att utbildningarnas innehåll och omfattning varierade, vilket ytterligare bidrog till otydlighet kring kompetensnivåer.

Mot denna bakgrund blev ett viktigt resultat av projektet att tydliggöra vilka utbildningskrav som ska gälla för barnskötare inom ramen för Kompetenstrappan. Detta bidrog till en mer enhetlig definition av rollen och dess kompetenskrav.

#### Samordning med vuxenutbildningen som ett oplanerat men viktigt resultat

Ett särskilt intressant resultat av projektet var att arbetet även kom att omfatta dialog med de kommunala vuxenutbildningarna. Genom dessa kontakter skapades bättre förutsättningar för en mer enhetlig utbildningsstruktur för barnskötare inom regionen.

Detta initiativ låg egentligen utanför projektets ursprungliga uppdrag, men framstår som ett exempel på hur utvecklingsprojekt kan generera positiva sidoeffekter genom att adressera strukturella förutsättningar för kompetensförsörjning. Följeforskningen bedömer detta som ett betydelsefullt resultat eftersom det stärker kompetenstrappans långsiktiga funktion genom att skapa bättre koppling mellan utbildningssystem och verksamhetsbehov.

#### Skapandet av rollen förskoleassistent

Ett annat viktigt resultat var etableringen av en inledande nivå i kompetenstrappan i form av rollen förskoleassistent, tillsammans med en grundläggande pedagogisk utbildning kopplad till denna funktion.

Kartläggningen visade att flera kommuner redan hade liknande roller, men att benämningar och kompetenskrav varierade. I många fall saknades också en tydlig struktur för medarbetare som inte var utbildade förskollärare eller barnskötare. Genom kompetenstrappan skapades en gemensam struktur även för denna grupp.

Denna roll var ursprungligen särskilt central i relation till projektets initiala problemformulering, där behovet av alternativa rekryteringsvägar bedömdes vara stort mot bakgrund av förväntad expansion och svårigheter att rekrytera utbildad personal. Även om detta rekryteringstryck senare förändrades kvarstår värdet av den gemensamma rollen och kompetenskraven.

#### Hög grad av samsyn kring modellens utformning

En viktig observation i följeforskningen är att kompetenstrappans utformning mött relativt stor samsyn bland deltagande kommuner. Det har inte framkommit någon större principiell kritik mot modellens struktur eller intentioner.

De implementeringsutmaningar som identifierats har istället i huvudsak handlat om övergångsfrågor, särskilt kopplat till medarbetare som redan varit anställda som barnskötare men som saknat den formella utbildning som nu definieras som krav.

#### Implementering med fokus på varsam omställning

Kompetenstrappan innehåller förslag på övergångsregler för dessa situationer, men den faktiska implementeringen har i kommunerna präglats av en försiktig och pragmatisk ansats. Särskilt i större kommuner, där antalet berörda medarbetare varit större, har stor hänsyn tagits till individuella förutsättningar.

Följeforskningen bedömer denna ansats som organisatoriskt klok. Genom att betona kompetenstrappans framtidsinriktade funktion och samtidigt hantera befintliga strukturer med varsamhet minskar risken för motstånd och negativa konsekvenser för enskilda medarbetare, men det gör också att implementeringen drar ut på tiden.

Detta illustrerar en viktig implementeringsprincip: att strukturell utveckling ofta behöver kombineras med social hänsyn för att skapa långsiktig legitimitet.

### **4.3 Specifika resultat kopplat till fritidshem**

Fritidshemsdelen utgjorde en avsevärt mindre del i projektet än förskoledelen, men här hade följeforskningen en mer specifik roll genom en intervjuundersökning med rektorer, lärare fritidshem/fritidspedagoger samt obehöriga för att beskriva fritidshemmet förändring över tid och vad de innebar med avseende på

kompetensbehov och roller. Intervjuundersökningen visar att fritidshemmets verksamhet har genomgått en tydlig förändring över tid, där uppdraget successivt utvecklats från att främst vara ett komplement till hemmet till att bli en mer integrerad del av skolans pedagogiska verksamhet. Denna förändring har inneburit en ökad betoning på lärande, planering och systematik, samtidigt som verksamhetens relationsbaserade karaktär fortsatt utgör en central grund.

#### Från omsorg till pedagogisk verksamhet

Intervjuerna visar att fritidshemmets uppdrag har professionaliserats särskilt vid införandet av läroplan även för fritidshem, där det har blivit ett allt starkare fokus på lärande. Läroplanen framstår som en viktig drivkraft bakom denna förändring genom att den har bidragit till ett mer systematiskt arbetssätt och ett tydligare elevfokus.

Samtidigt framgår det att denna förändring inte har inneburit att fritidshemmets traditionella styrkor har försvunnit. Relationskompetens beskrivs fortsatt som verksamhetens fundament, men har nu i högre grad kommit att kopplas till lärande och pedagogiska mål snarare än enbart trivsel och omsorg.

Detta kan förstås som en professionaliseringsprocess där fritidshemmets uppdrag breddats snarare än ersatts.

#### Förändrade behov hos barnen

Barnens behov har förändrats över tid. Respondenterna beskriver en utveckling mot större barngrupper, längre vistelsetider och ökade behov av särskilt stöd. Särskilt lyfts ökade behov av relationsarbete, större behov av vuxenstyrning i lek, behov av individuellt stöd och mer heterogena barngrupper.

Pandemin lyfts också fram som en bidragande faktor, där vissa barn upplevs som mindre relationsvana, samtidigt som en större andel yngre barn vistas längre tid i fritidshemmen.

Sammantaget pekar detta på en ökad komplexitet i uppdraget, vilket också innebär ökade krav på personalens kompetens.

#### Organisatoriska förutsättningar som begränsande faktor

Intervjuerna visar att de största utmaningarna inte primärt handlar om uppdragets innehåll utan om organisatoriska förutsättningar. De största utmaningarna upplevs vara 1) Svårighet att få till gemensam planeringstid. 2) Resurs- och bemanningspress, där minskade resurser och personalneddragningar har skett parallellt med ökade behov samt 3) Samverkan med skolan, där relationen mellan skola och fritidshem

beskrivs som ofta god, men också med en inneboende risk att fritidshemmet upplever sig ha lägre status och får stötta skolan, men inte lika mycket tvärtom.

Rektorns roll framstår som särskilt central för att skapa goda organisatoriska förutsättningar och en fungerande relation mellan skola och fritidshem.

#### Olika aktörers förväntningar på verksamheten

Intervjuerna visar också att olika aktörer har delvis olika förväntningar på fritidshemmets uppdrag. Personalen beskriver ett tydligt fokus på barnens behov och relationsarbete med både elever och föräldrar. Samtidigt framkommer att föräldrars förväntningar i många fall fortfarande präglas av en mer traditionell syn på fritidshemmet som en omsorgsverksamhet, snarare än som en pedagogisk verksamhet. Olika kommuner har mycket olika ambition när det gäller att kommunicera fritidshemmets förändrade uppdrag till föräldrarna.

#### Kompetens och professionalisering i fritidshem

Intervjuerna visar att utbildade lärare fritidshem och fritidspedagoger ses som centrala för att kunna realisera den utveckling mot ett mer lärandefokuserat uppdrag som läroplanen innebär.

Samtidigt framhålls att relationskompetens fortsatt är en avgörande grundkompetens och att denna inte kan ersättas av formell utbildning. Snarare framträder behovet av en kombination av pedagogisk utbildning och relationskompetens.

Detta pekar på att professionalisering i fritidshem inte enbart handlar om utbildningsnivå utan om hur olika kompetenser kombineras och organiseras.

#### Sammanfattande resultat från fritidshemsdelen

Sammanfattningsvis visar följeforskningen att fritidshemmens utveckling kännetecknas av en rörelse mot ett mer komplext och professionaliserat uppdrag där krav på pedagogisk kompetens, relationskompetens och organisatoriska förutsättningar samverkar.

Arbetet med kompetenstrappan kan i detta sammanhang förstås som ett viktigt steg i att skapa en mer systematisk kompetensstruktur även för fritidshemmen, även om arbetet där fortfarande befinner sig i en mer kunskapsuppbyggande fas än i förskolan.

Kompetenstrappan för fritidshem landade i ett övre steg med lärare fritidshem/fritidspedagoger, där fritidspedagogerna över tid kommer att försvinna då sådana utbildningar inte finns kvar. Ett nästa steg där det är lärare med annan inriktning. Här blir det tydligt att projektet tagit fasta på omsvängningen som har skett

under projekttiden (vilket underlättats av att arbetet med kompetenstrappa fritidshem låg efter kompetenstrappa förskola tidsmässigt). Det här skapar möjlighet att använda eventuellt överskott av individer med annan lärarutbildning så att även de kan stötta fritidshemmet i deras ökade fokus på lärande. De ytterligare två rollerna var pedagogisk resurs som ytterligare betonar de ökade pedagogiska inslagen samt elevassistent.

## 5. Ytterligare analytiska teman

### Projektformen som organisatoriskt verktyg för utvecklingsarbete

Ett analytiskt tema som framträder i följeforskningen är betydelsen av projektformen som organisatoriskt verktyg för utvecklingsarbete. Att organisera utvecklingsarbete i projektform innebär både möjligheter och utmaningar, särskilt i en sektor som skolan där verksamheten samtidigt påverkas av ett stort antal externa reformer och styrsignaler.

En återkommande utmaning i skolsektorn är att utrymmet för lokalt utvecklingsarbete ofta begränsas av krav kopplade till nationella reformer, förändrade styrdokument och andra policyinitiativ. Detta riskerar att skapa en situation där organisationers utvecklingskapacitet i hög grad tas i anspråk av externa förändringskrav snarare än av verksamhetsdrivna utvecklingsinitiativ. I en sådan kontext kan projekt utgöra en viktig organisatorisk form för att skapa handlingsutrymme för mer långsiktigt och strategiskt utvecklingsarbete.

En central styrka med projektformen i det aktuella fallet är att projektet tillförts resurser utifrån, både i form av finansiering och i form av dedikerade personella resurser. Detta har möjliggjort ett mer fokuserat utvecklingsarbete än vad som annars hade varit möjligt inom ramen för ordinarie verksamhet, där utvecklingsinitiativ ofta riskerar att trängas undan av verksamhetens löpande operativa krav.

Samtidigt pekar tidigare forskning om utvecklingsprojekt i offentlig sektor på en klassisk risk: att projekt utvecklas till parallella strukturer som inte integreras i linjeorganisationen. När projektet avslutas riskerar därmed även resultaten att tappa kraft om de inte har förankrats organisatoriskt under genomförandet.

Mot denna bakgrund framstår organiseringen av Kompetenstrappan som särskilt intressant. Projektet har i hög grad försökt motverka denna projektrisk genom en medvetet integrerad projektorganisation. En styrgrupp med representanter från flera kommuner samt deltagare från både skolorganisation och HR-funktioner bidrog till att projektet inte kom att utvecklas till vare sig ett renodlat HR-projekt eller ett renodlat skolutvecklingsprojekt, utan snarare till ett integrerat utvecklingsarbete i skärningspunkten mellan verksamhetsutveckling och strategisk kompetensförsörjning. Denna sammansättning förstärkte också projektets legitimitet

genom att olika organisatoriska perspektiv kunde mötas redan i styrningen av projektet.

Styrgruppens sammansättning med representanter från flera kommuner bidrog dessutom till att synliggöra både likheter och skillnader mellan kommunernas organisatoriska förutsättningar. Samtidigt skapade detta en bredare förankring av projektet genom att många kommuner blev direkt involverade i arbetet, vilket ökade möjligheterna till senare implementering.

Det operativa utvecklingsarbetet genomfördes huvudsakligen av en mindre projektgrupp från Skaraborgs kommunalförbund. I projektgruppen fanns individer både med kompetens inom HR och inom skola, vilket visade sig vara mycket viktigt under projektets gång. Att projektets organisatoriska hemvist var Skaraborgs kommunalförbund bidrog ytterligare till att understryka projektets karaktär som ett gemensamt regionalt utvecklingsarbete snarare än ett initiativ från en enskild kommun. Detta förstärkte också samverkansaspekten och positionerade kompetenstrappan som en delregional struktur snarare än en lokal lösning.

Projektets organisering kan även förstås som en medveten kombination av centraliserade och decentraliserade arbetsformer. Den centraliserade dimensionen bestod i att projektgruppen hade avsatt tid för analys- och utvecklingsarbete och därmed kunde fungera som en dedikerad utvecklingsresurs. Detta innebar att projektgruppen kunde vara drivande i arbetet och fungera som en motor i utvecklingsprocessen, något som ofta saknas i linjeorganisationer där utvecklingsarbete konkurrerar med den dagliga verksamheten. Samtidigt användes en bredare arbetsgrupp med representanter från flera kommuner samt från både HR och verksamhet för att kontinuerligt fånga lokala perspektiv och erfarenheter. Denna struktur bidrog till att motverka risken att projektgruppen utvecklade lösningar som inte var anpassade till lokala organisatoriska förutsättningar. Samtidigt minskade upplägget risken att utvecklingsarbetet skulle tappa tempo och hamna i långdragna processer, vilket ofta är en risk när utvecklingsarbete helt läggs på breda samverkansgrupper utan dedikerade resurser.

Denna arbetsform kan förstås som ett sätt att skapa organisatoriskt ägarskap redan under utvecklingsfasen snarare än först i implementeringsfasen. Genom att kommunerna deltagit i både problemformulering, analys och bearbetning av resultat har projektet skapat förutsättningar för en successiv integrering av resultaten i ordinarie strukturer.

Den kontinuerliga återkopplingen mellan projektorganisationen och kommunerna har också haft en viktig funktion. Den har dels möjliggjort att lokala perspektiv kunnat fångas upp och påverka projektets inriktning, dels bidragit till att skapa delaktighet i både process och resultat.

Sammantaget tyder följeforskningen på att projektets organisering har bidragit till att minska risken för att kompetenstrappan utvecklas till ett isolerat projektresultat utan organisatorisk bäring. Genom den aktiva involveringen av kommunerna, den integrerade styrningen mellan HR och verksamhet samt kombinationen av central utvecklingskapacitet och bred lokal förankring har projektet snarare fått karaktären av ett gemensamt regionalt utvecklingsarbete än ett externt implementerat projekt.

### Olika förståelser av kompetens

En återkommande fråga i materialet rör hur kompetens definieras och operationaliseras inom ramen för kompetenstrappan. Projektet har i stor utsträckning fokuserat på formella kvalifikationer, utbildningsnivåer och tydliga behörighetskrav, medan mer relationella, erfarenhetsbaserade och situationsbundna kompetenser framträder mindre tydligt i modellen.

Det är naturligt då formella kvalifikationer är relativt enkla att definiera, jämföra och använda som grund för organisatoriska strukturer såsom befattningar, lönebildning och rekryteringskrav. De utgör därmed en stabil grund för att skapa transparens och likvärdighet mellan kommuner. Samtidigt innebär ett starkt fokus på formell kompetens en risk att andra centrala dimensioner av yrkesskicklighet blir mindre synliga, trots att dessa ofta är avgörande för verksamhetens faktiska kvalitet.

Följeforskningen pekar på att detta aktualiserar en klassisk distinktion mellan formell kompetens och praktisk yrkeskompetens. Den senare omfattar ofta sådant som relationskompetens, situationsanpassat omdöme, konflikthantering, pedagogisk fingertoppskänsla och erfarenhetsbaserad kunskap som utvecklas genom arbete snarare än genom formell utbildning. Dessa kompetenser är ofta svårare att standardisera och dokumentera, men samtidigt centrala i verksamheter där arbetet i hög grad är relationellt och situationsberoende, såsom i förskola och fritidshem.

En särskilt intressant observation från följeforskningen är den till synes paradox som framträtt under projektets gång. I såväl nulägeskartläggningar som intervjuer, både inom förskole- och fritidshemsdelen, framhålls återkommande att den kanske viktigaste kvalitetsfaktorn i verksamheten är hur personalen möter barnen - det vill säga sådant som i hög grad handlar om personliga egenskaper, relationsförmåga och socialt omdöme snarare än enbart formell utbildning. Samtidigt har projektets konkreta utvecklingsarbete i hög grad fokuserat på just utbildningsnivåer, formella kompetenskrav och pedagogisk kompetens.

En möjlig tolkning av denna spänning är att relationskompetens i praktiken fungerar som en grundläggande förutsättning - en slags hygienfaktor - för att verksamheten överhuvudtaget ska fungera väl. Den måste finnas där för att verksamheten ska fungera, men när en tillräcklig nivå av relationskompetens väl är etablerad ger ytterligare förstärkning av denna inte nödvändigtvis lika tydliga positiva effekter.

Däremot blir bristande relationskompetens snabbt mycket tydlig genom negativa konsekvenser för både barn och verksamhet.

De pedagogiska kompetenser och utbildningskrav som varit i fokus i projektet kan i detta perspektiv snarare förstås som en utvecklings- eller motivationsfaktor. Här tycks sambandet snarare vara att ökad pedagogisk kompetens, ämnesdidaktisk förståelse och förmåga att arbeta systematiskt med lärande kan bidra till att successivt höja verksamhetens kvalitet, förutsatt att den relationsmässiga grunden redan finns på plats.

En viktig analytisk slutsats blir därmed att dessa kompetensformer inte bör förstås som alternativa utan som komplementära. Ökade krav på formell utbildning och pedagogisk kompetens kan inte ersätta relationskompetens, utan måste snarare förstås som något som adderas till en relationskompetens som redan måste finnas. Utan denna grund riskerar den pedagogiska kompetensen att inte få genomslag i praktiken, eftersom lärande i dessa verksamheter i hög grad är beroende av fungerande relationer.

Ur ett organisationsperspektiv pekar detta på vikten av att förstå kompetens som ett flerdimensionellt begrepp där olika kompetensformer fyller olika funktioner. Relationskompetensen framstår som verksamhetens fundament, medan den formella pedagogiska kompetensen bidrar till verksamhetens utvecklingskapacitet. Kompetenstrappan kan därmed förstås som ett verktyg som främst adresserar den senare dimensionen, samtidigt som projektets empiriska material tydligt visar att denna dimension vilar på en relationsmässig grund som sällan formaliseras men som är avgörande för verksamhetens kvalitet.

Sammantaget visar följeforskningen att arbetet med kompetenstrappan inte enbart handlar om att definiera kvalifikationskrav utan också om att implicit definiera vad som räknas som kompetens i verksamheten. Detta gör kompetenstrappan inte bara till ett kompetensförsörjningsverktyg utan också till ett organisatoriskt uttryck för hur yrkesskicklighet förstås, värderas och struktureras inom förskola och fritidshem.

#### Från rekryteringsprojekt till delregional kapacitetsbyggnad

Ett centralt analytiskt resultat från följeforskningen är att projektets värde successivt kom att omformuleras under genomförandet. Projektet initierades ursprungligen som ett svar på förväntade rekryteringsutmaningar kopplade till regional tillväxt och konkurrens om arbetskraft. Kompetenstrappan sågs därmed initialt som ett verktyg för att stärka attraktivitet och säkra tillgången på personal.

Under projektets gång förändrades dock de demografiska och ekonomiska förutsättningarna, vilket innebar att rekryteringsproblematiken delvis fick en annan karaktär. I takt med detta kom också projektets värde att omdefinieras. Istället för att

främst handla om att möta ett akut rekryteringsbehov kom projektet i allt högre grad att handla om att skapa strukturella förutsättningar för långsiktig kapacitet för Skaraborgs förskolor och fritidshem.

Tre sådana värdedimensioner framträder särskilt tydligt:

- ökad strukturell tydlighet genom gemensamma rollbeskrivningar
- stärkt organisatorisk kapacitet genom tydligare kompetensdefinitioner
- utvecklad delregional samverkan kring kompetensförsörjning

Detta illustrerar hur utvecklingsprojekt ofta får sin största betydelse inte genom att lösa det problem som initialt motiverade projektet, utan genom att skapa mer generella strukturer som stärker systemets långsiktiga funktionsförmåga.

I detta fall framstår skapandet av en gemensam kompetensstruktur som projektets kanske mest betydelsefulla resultat. Genom att etablera gemensamma definitioner av roller och kompetensnivåer har projektet bidragit till att skapa förutsättningar för en mer integrerad delregional arbetsmarknad Skaraborg inom förskola och fritidshem.

Det skapar flera möjliga effekter. För det första skapas ökad rörlighet mellan kommuner genom att roller och kompetenskrav blir jämförbara och översättbara mellan organisationer. För det andra skapas en ökad robusthet i kompetensförsörjningen, eftersom kommunerna i större utsträckning kan betraktas som delar av ett gemensamt arbetsmarknadssystem snarare än som isolerade arbetsgivare.

Ur ett delregionalt organiseringsperspektiv kan detta förstås som ett exempel på hur samverkan inte enbart handlar om samarbete i enskilda frågor utan om att successivt bygga gemensamma institutionella strukturer. Kompetenstrappan kan i detta avseende förstås som en sådan struktur - en gemensam referensram för hur kompetens definieras och organiseras.

En viktig analytisk implikation av detta är att projektets största effekt inte nödvändigtvis ligger i själva modellen som sådan, utan i skapandet av en gemensam begreppsapparat och struktur för hur kompetens diskuteras och organiseras i regionen. Detta bidrar till att flytta fokus från enskilda kommuners kompetensförsörjning till en mer systemorienterad syn där Skaraborg i högre grad kan förstås som en sammanhängande arbetsmarknadsregion.

## 6. Framåtriktade reflektioner

På det hela taget kan projektet ses som ovanligt framgångsrikt, särskilt med tanke på de utmanande förutsättningarna med förändrad kontext.

Som alltid innebär arbete i projekt att nya frågor uppstår och jag kommer här som avslutning identifiera några frågor som kan vara värda att fundera på framåt.

Både förskola och fritidshem är verksamheter som arbetar mycket grupporienterat där arbetsgruppen tillsammans löser många arbetsuppgifter. Kompetenstrappa förskola och kompetenstrappa fritidshem lägger istället fokus på individer, enskilda roller, deras kompetens och även deras ansvar. På många sätt handlar det också om att lyfta fram olikheter i kompetenskrav på olika grupper i verksamheten. Det kan finnas en risk att detta skapar utmaningar att få arbetsgruppen att tänka kring gemensamt ansvar. Det är alltså viktigt att framöver värna det goda samarbetet på arbetsplatser som alltid varit kännetecknade för förskola och fritidshem.

Projektet har framförallt fokuserat på kompetens, roller och formella utbildningskrav, men det har samtidigt framkommit att sådant som personliga egenskaper, relationsförmåga och socialt omdöme också är viktigt för välfungerande verksamheter. Hur kan vi bli duktiga på att beskriva och fånga den typen av kompetenser, som av naturliga skäl är svårare att fånga än formella utbildningskrav?



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

[info@skaraborg.se](mailto:info@skaraborg.se)

0500-49 72 00

Box 54, 541 22