

Folkhögskoleförvaltningen
2026-09-24

Utbildningskatalog

Gemensamt arbetsunderlag för planering och uppföljning
av utbildningsinsatser i projektet Kompetensturen

VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN

Så används katalogen

Katalogen samlar alla utbildningar i projektet Kompetensturen. Den är ett arbetsdokument och ska uppdateras när innehåll, omfattning, målgrupp eller genomförande beslutas.

- Använd utbildningsbeskrivningen när behov och deltagare planeras med bolagen.
- Komplettera beslutspunkterna innan beställning eller upphandling.
- Säkerställ att läranderesultat och uppföljning finns med i utbildarens uppdrag.
- Dokumentera lokala anpassningar utan att ändra den gemensamma kärnan.

Statusförklaring

Fastställt i ansökan	Inriktning, målgrupp eller omfattning framgår tydligt av ansökan.
Delvis fastställt	Grundinriktningen framgår, men innehåll eller praktiskt upplägg behöver preciseras.
Behöver projektbeslut	Ansökan lämnar ett tydligt tolkningsutrymme. Projektledning eller styrgrupp behöver besluta gemensam avgränsning.

Kommande aktiviteter

Här ser ni alla aktiviteter som är kommande och slutförda i projektet.

Aktivitet	Utbildare	Datum/tidsperiod	Status
Kompetensdagen	Folkhögskoleförvaltningen	24/10	Slutförd
Kompetensdagen	Folkhögskoleförvaltningen	26/10	Slutförd
Kompetensdagen	Folkhögskoleförvaltningen	27/10	Slutförd
Strategiskt ledarskap	Folkhögskoleförvaltningen och Actea utbildning	4-5/11	Påbörjad
Kompetensdagen	Folkhögskoleförvaltningen	14/11	Bokad
Kompetensdagen	Folkhögskoleförvaltningen	23/1	Bokad
Depåchefsutbildning	Folkhögskoleförvaltningen och Santura AB	30/1	Bokad
Microsoft 365 grund	Digital – 2 träffar (2-3h)	Mars 2027	Behövs beslut
Microsoft 365 medel	Digital – 2 träffar (2-3h)	Mars 2027	Behövs beslut
Microsoft 365 PowerBI	På plats 1-2 dagar	Mars 2027	
AI på kontoret del 1	Digital (2h)	April 2027	Behövs beslut
AI på kontoret del 2	Digital (2-2,5h)	April 2027	Behövs beslut
AI på kontoret del 3	Digital (2-2,5h)	April 2027	Behövs beslut
AI avancerad copilot 365	Digital (3h)	April 2027	Behövs beslut
Klartext linje	Digital eller på plats (4-6h)	Maj 2027	Behövs beslut
Klartext beställning	Digital eller på plats (4-6h)	Maj 2027	Behövs beslut
Klartext skoltrafik	Digital eller på plats (4-6h)	Maj 2027	Behövs beslut
TransPA	Digital eller på plats (8h) alt två halvdagar	Maj 2027	Behövs beslut
Kompetenskrav chef	På plats (8h) Introduktionsträff	Oktober 2027	Behövs beslut
Kompetenskrav chef uppföljning	Digital (2h)		

Katalogöversikt

Nr	Område	Utbildning
1	Säkerhet och hållbar trafik	**HLR - personsäkerhet**
2	Säkerhet och hållbar trafik	**ECO-driving - sparsam körning**
3	Säkerhet och hållbar trafik	**Halkbana och skaderisker**
4	Säkerhet och hållbar trafik	**Säker körning av tungt släp**
5	Digital kompetens	**Digital färdskrivare**
6	Digital kompetens	**Västtrafikutrustning och digital biljettvisering**
7	Digital kompetens	**Nya digitala verktyg - tre digitala system**
8	Digital kompetens	**Uppdatering för verkstadspersonal**
9	Språk och bemötande	**Språkutbildning i yrkessvenska**
10	Gemensamma kompetensdagar	**Stora kompetensdagen 2026 - attityder, beteenden och kultur**
11	Gemensamma kompetensdagar	**Stora kompetensdagen 2027 - aktuellt kompetensbehov**
12	Ledarskap och kultur	**Strategiskt ledarskap**
13	Digital kompetens	**Administrativ personal - digital uppdatering**
14	Digital kompetens	**Behovsanpassad grund i Microsoft 365**
15	Digital kompetens	**Berörd personal - digitala verksamhetssystem**
16	Ledarskap och kultur	**Ledarskap för depåchefer och arbetsledare**
17	Uppföljning och kvalitet	**KAMS-rapportering**
18	Omvärldsbevakning	**Nya kompetenskrav från marknaden - bolagsledning**
19	Omvärldsbevakning	**Nya kompetenskrav från marknaden - depå**
20	Omvärldsbevakning	**Nya kompetenskrav från marknaden - administration**
21	Digital kompetens	**Digitala planeringsverktyg**
22	Tågersättning	**Digital ledning av tågersättning**
23	Tågersättning	**Ny kompetens vid tågersättning**
24	Långsiktig kapacitet	**Kapacitet för kompetensutveckling - BIVAB-akademin**

Säkerhet och hållbar trafik

1. HLR - personsäkerhet

STATUS	Fastställt i ansökan
Syfte	Öka personalens förmåga att agera vid olyckor, akuta sjukdomsfall och hjärtstopp.
Målgrupp	All personal.
Omfattning	4 timmar, genomförs av företagens egen instruktör alternativt upphandlat företag.
Föreslaget innehåll	• HLR för vuxen • Användning av hjärtstartare • Luftvägsstopp och första hjälpen • Agerande vid akuta situationer i kollektivtrafikmiljö
Indikator	Deltagaren ska kunna agera strukturerat vid en akut situation och använda hjärtstartare.
Projektmål	Projektmål 1. Planerat resultat i ansökan: 412 deltagare vid 6 företag.
Genomförande och anpassning	Gemensam grund kan tas fram, med lokalt upplägg per bolag.

Tillvägagångssätt

Bolaget planerar och genomför utbildningen med egna eller externa instruktörer utifrån utbildningens syfte, lärandemål och innehåll.

Innan utbildningen genomförs ska bolaget ladda upp en utbildningsbeskrivning i SharePoint under mappen **"Kompetensturen dokument"**. Beskrivningen ska innehålla:
a. utbildningens omfattning,
b. upplägg och innehåll,
c. namn på de instruktörer som genomför utbildningen.

Vid varje utbildningstillfälle ska deltagarna fylla i projektets närvarorapport. Närvarorapporterna ska skickas till projektkontoret för registrering och rapportering inom projektet.

Om utbildningen genomförs vid flera tillfällen ska varje tillfälle dokumenteras i bolagets egen dokumentationsfil på SharePoint. För varje tillfälle ska följande framgå: a. datum för genomförandet,
b. antal deltagare,
c. namn på utbildningstillfället eller gruppen om flera utbildningar genomförs.

Bolaget ansvarar för att dokumentationen hålls uppdaterad löpande under genomförandet så att projektets uppföljning och rapportering kan genomföras korrekt.

2. ECO-driving - sparsam körning

STATUS	Fastställt i ansökan
Syfte	Minska bränsleförbrukning och stärka ett säkert och hållbart körsätt.
Målgrupp	Förare.
Omfattning	Teoretisk genomgång och praktisk körning med instruktör och kollegial reflektion.
Föreslaget innehåll	• Sparsam körteknik • Individuell återkoppling utifrån fordonsdata där sådan finns • Samband mellan körsätt, bränsleförbrukning och säkerhet • Gemensam reflektion efter praktisk körning
Indikator	Deltagaren ska kunna tillämpa metoder för sparsam körning i det dagliga arbetet.
Projektmål	Projektmål 1. Indikator: minskad bränsleförbrukning med 3 %. Planerat resultat: 366 deltagare vid 5 företag.
Genomförande och anpassning	Gemensamma lärandemål, lokalt genomförande med bolagens instruktörer.

Tillvägagångssätt

Bolaget planerar och genomför utbildningen med egna eller externa instruktörer utifrån utbildningens syfte, lärandemål och innehåll.

Innan utbildningen genomförs ska bolaget ladda upp en utbildningsbeskrivning i SharePoint under mappen **"Kompetensturen dokument"**. Beskrivningen ska innehålla:
a. utbildningens omfattning,
b. upplägg och innehåll,
c. namn på de instruktörer som genomför utbildningen.

Vid varje utbildningstillfälle ska deltagarna fylla i projektets närvarorapport. Närvarorapporterna ska skickas till projektkontoret för registrering och rapportering inom projektet.

Om utbildningen genomförs vid flera tillfällen ska varje tillfälle dokumenteras i bolagets egen dokumentationsfil på SharePoint. För varje tillfälle ska följande framgå: a. datum för genomförandet,
b. antal deltagare,
c. namn på utbildningstillfället eller gruppen om flera utbildningar genomförs.

Bolaget ansvarar för att dokumentationen hålls uppdaterad löpande under genomförandet så att projektets uppföljning och rapportering kan genomföras korrekt.

3. Halkbana och skaderisker

STATUS	Fastställt i ansökan
Syfte	Stärka förarnas riskmedvetenhet och praktiska förmåga vid halt väglag.
Målgrupp	Förare i berörda bolag.
Omfattning	Teoretisk genomgång och praktisk övning på halkbana.
Föreslaget innehåll	• Risker och skadeförebyggande arbete • Bromsning och manövrering vid halt underlag • Samband mellan hastighet, avstånd och väglag • Reflektion kring inträffade eller möjliga skador
Indikator	Deltagaren ska kunna anpassa körningen och förebygga skador vid svåra vägförhållanden.
Projektmål	Projektmål 1. Planerat resultat: 210 deltagare vid 4 företag.
Genomförande och anpassning	Gemensamma krav på innehåll, genomförande på lämplig halkbana. Företaget behöver meddela projektledning om vilken halkbana de önskar genomföra utbildningen på. Projektkontoret kommer sedan göra en upphandling gentemot önskad leverantör.

Tillvägagångssätt

Bolaget väljer vilken halkbana eller anläggning man önskar genomföra utbildningen på och meddelar detta till projektkontoret.

Bolaget meddelar även hur många utbildningstillfällen som behöver genomföras utifrån antalet deltagare. Om bolaget redan har varit i kontakt med den aktuella anläggningen får de gärna bifoga en offert eller prisuppgift.

Om offert saknas kan projektkontoret, i dialog med bolaget, begära in offert från den önskade leverantören baserat på antal deltagare och utbildningstillfällen.

Projektkontoret skickar därefter en beställningsförfrågan till Västra Götalandsregionens upphandlingsenhet för att säkerställa att utbildningen kan genomföras hos den valda leverantören enligt gällande regelverk.

När besked har inkommit från upphandlingsenheten informerar projektkontoret bolaget om nästa steg och om utbildningen kan bokas enligt önskemålet.

Bolaget ansvarar för att anmäla deltagare och säkerställa att samtliga deltagare närvarar vid utbildningstillfället.

4. Säker körning av tungt släp

STATUS	Delvis fastställt, detaljer behöver beslutas
Syfte	Stärka kompetensen att framföra tungt släp säkert och öka deltagarnas användbarhet i fler uppdrag.
Målgrupp	Förare med behov inom beställningstrafik eller motsvarande.
Omfattning	Omfattning behöver bestämmas utifrån behörighet, förkunskaper och praktiskt upplägg.
Föreslaget innehåll	• Säkerhetstänkande vid tungt släp • Manövrering och praktisk körning • Last, koppling och kontrollmoment • Riskbedömning i olika trafiksituationer
Indikator	Deltagaren ska kunna hantera tungt släp på ett säkert sätt inom ramen för sin behörighet.
Projektmål	Projektmål 1. Planerat resultat: 23 deltagare vid 3 företag.
Genomförande och anpassning	Bolagsspecifik insats med gemensamma minimikrav.

Tillvägagångssätt

Bolaget väljer utbildningsanordnare eller planerar utbildningen i egen regi utifrån utbildningens syfte, lärandemål och innehåll.

Om bolaget önskar att projektet ska finansiera en extern utbildningsleverantör ska bolaget meddela projektkontoret: a. önskad leverantör,
b. antal deltagare,
c. planerat antal utbildningstillfällen,
d. eventuell offert eller prisuppgift.

Om utbildningen genomförs i egen regi ska bolaget innan utbildningen startar ladda upp en utbildningsbeskrivning i SharePoint under mappen **"Kompetensturen dokument"**. Beskrivningen ska innehålla:
a. utbildningens omfattning,
b. upplägg och innehåll,
c. namn på ansvariga instruktörer eller handledare.

Vid varje utbildningstillfälle ska deltagarna fylla i projektets närvarorapport. Närvarorapporterna ska skickas till projektkontoret för registrering och rapportering inom projektet.

Om utbildningen genomförs vid flera tillfällen ska varje tillfälle dokumenteras i bolagets dokumentationsfil på SharePoint. För varje tillfälle ska följande framgå: a. datum för genomförandet,
b. antal deltagare,
c. eventuell annan information som projektkontoret efterfrågar.

DIGITAL KOMPETENS

5. Digital färdskrivare

STATUS	**Fastställt i ansökan, utbildningsdetaljer behöver beslutas**
Syfte	Säkerställa att förare kan använda digital färdskrivare korrekt i sitt arbete.
Målgrupp	Förare i de bolag där behovet finns.
Omfattning	Lokalt anpassad utbildning. Ansökan anger användning av digitala färdskrivare men inte exakt tidsomfattning.
Föreslaget innehåll	• Grundläggande funktioner och handhavande • Korrekt registrering i vanliga arbetssituationer • Hantering av fel, avvikelser och vanliga misstag • Tillämpning i bolagets egna rutiner
Indikator	Deltagaren ska känna sig trygg med att använda färdskrivaren och följa bolagets rutiner.
Projektmål	Projektmål 5. Planerat resultat: 270 deltagare vid 3 företag.
Genomförande och anpassning	Gemensamt kärninnehåll, praktisk anpassning till utrustning och rutiner.

Tillvägagångssätt

1. Bolaget planerar utbildningen utifrån verksamhetens behov och säkerställer att innehållet omfattar både handhavande av digital färdskrivare och bolagets egna rutiner.

2. Om utbildningen genomförs av en extern utbildningsleverantör ska bolaget meddela projektkontoret: a. önskad leverantör,
b. antal deltagare,
c. planerat antal utbildningstillfällen,
d. eventuell offert eller prisuppgift.

3. Om utbildningen genomförs i egen regi ska bolaget före utbildningsstart ladda upp en utbildningsbeskrivning i SharePoint under mappen **"Kompetensturen dokument"**. Beskrivningen ska innehålla utbildningens omfattning, upplägg och ansvariga instruktörer.

4. Deltagarna ska fylla i projektets närvarorapport vid varje utbildningstillfälle. Om utbildningen genomförs vid flera tillfällen ska bolaget dokumentera datum och antal deltagare i sin dokumentationsfil på SharePoint.

5. Bolaget ansvarar för att dokumentationen hålls uppdaterad så att projektets uppföljning och rapportering kan genomföras korrekt.

6. Västtrafikutrustning och digital biljettvisering

STATUS	Fastställt i ansökan
Syfte	Ge berörd personal förmåga att använda och felsöka Västtrafiks biljett- och fordonsutrustning samt informera resenärer.
Målgrupp	Förare och annan trafikpersonal som använder utrustningen.
Omfattning	Omfattning beslutas utifrån aktuellt system och lokala behov.
Föreslaget innehåll	• Användning av biljettvisering och övrig VT-utrustning • Grundläggande felavhjälpning • Information till resenärer när systemet inte fungerar • Rutiner för rapportering och eskalering
Förväntat läranderesultat	Deltagaren ska kunna använda utrustningen, hantera vanliga fel och ge korrekt information.
Koppling till projektmål	Projektmål 5. Planerat resultat: 6 deltagare vid 1 företag.
Genomförande och anpassning	Bolagsspecifik, gärna med systemnära handledning.

Tillvägagångssätt

1. Bolaget planerar utbildningen utifrån den Västtrafikutrustning som används i verksamheten och säkerställer att utbildningen omfattar både handhavande, felsökning och rutiner för information till resenärer.

2. Om utbildningen genomförs av en extern utbildningsleverantör ska bolaget meddela projektkontoret:

a. önskad leverantör,
b. antal deltagare,
c. planerat antal utbildningstillfällen,
d. eventuell offert eller prisuppgift.

3. Om utbildningen genomförs i egen regi ska bolaget före utbildningsstart ladda upp en utbildningsbeskrivning i SharePoint under mappen **"Kompetensturen dokument"**. Beskrivningen ska innehålla utbildningens omfattning, upplägg och ansvariga instruktörer.

4. Deltagarna ska fylla i projektets närvarorapport vid varje utbildningstillfälle. Om utbildningen genomförs vid flera tillfällen ska bolaget dokumentera datum och antal deltagare i sin dokumentationsfil på SharePoint.

5. Bolaget ansvarar för att dokumentationen hålls uppdaterad så att projektets uppföljning och rapportering kan genomföras korrekt.

7. Nya digitala verktyg - tre digitala system

STATUS	Behöver projektbeslut
Syfte	Stärka förmågan att ta till sig nya digitala system som blir relevanta under projektperioden.
Målgrupp	Berörd personal i samtliga 6 företag.
Omfattning	Tre utbildningar. Det behöver beslutas om varje system motsvarar en heldag alternativt fler digitala träffar.
Föreslaget innehåll	**Fortnox next** **Övriga önskemål om system?** • Marknadsföring • PowerBI • Branchspecifikt?
Indikator	Deltagaren ska känna ökad trygghet i att börja använda ett nytt digitalt system och kunna söka vidare stöd.
Projektmål	Projektmål 5. Planerat resultat: 31 deltagare vid 6 företag.
Genomförande och anpassning	Gemensamt beslut krävs om vilka tre system som avses och hur insatsen skiljs från övriga digitala utbildningar.

Att besluta före genomförande:

Beslut om utbildningarnas utformning genomförs av styrgruppen. När önskas utbildning i nedanstående om det är dessa som önskas?

Önskemål som framkommit under förmöten:

Fortnox Next

PowerBI

Marknadsföringsutbildning

Trapeze

Triona

8. Uppdatering för verkstadspersonal

STATUS	Fastställt i ansökan
Syfte	Säkerställa att verkstadspersonal kan hantera den tekniska utvecklingen i fordon och utrustning.
Målgrupp	Verkstadspersonal i berörda bolag.
Omfattning	Skräddarsys för respektive verkstad och fordonsmärke.
Föreslaget innehåll	• Ny teknik i aktuella fordon • Elektrifiering och fordonsdiagnostik där relevant • Montering och hantering av GPS, transpondrar och annan utrustning • Digital felsökning och leverantörsspecifika rutiner
Indikator	Deltagaren ska kunna utföra relevanta underhålls- och installationsmoment på aktuell fordonspark.
Projektmål	Projektmål 5. Planerat resultat: 18 deltagare vid verkstäder i 3 företag.
Genomförande och anpassning	Bolagsspecifik utifrån Scania, Volvo eller annan fordonsmiljö.

Tillvägagångssätt

Respektive bolag identifierar vilka medarbetare inom verkstaden som behöver utbildning och undersöker lämpliga kurser utifrån verksamhetens behov, önskad utbildningsort och tidpunkt.

Bolaget kan antingen begära in en offert på egen hand och vidarebefordra den till Agnes eller kontakta Agnes för hjälp med offertförfrågan. Agnes ansvarar därefter för upphandling och bokning av kurstillfället.

I samband med utbildningen eller efter avslutad kurs ska varje deltagare fylla i projektets närvarorapport och ange antal timmar, inklusive restid. Observera att kostnader för övernattning inte finansieras av projektet.

Språk och bemötande

9. Språkutbildning i yrkessvenska

STATUS	Fastställt i ansökan
Syfte	Stärka deltagarnas yrkesrelaterade svenska och trygghet i kund-, säkerhets- och arbetskommunikation.
Målgrupp	Personal med identifierat behov av språkutveckling.
Omfattning	60 timmar under 7 månader, individuella studier med digitalt stöd kombinerat med fysiska träffar. Två omgångar anges i ansökan.
Föreslaget innehåll	• Yrkessvenska i kollektivtrafiken • Kommunikation med resenärer och kollegor • Språk i konfliktsituationer och säkerhetskritiska lägen • Arbetsplatsintegrerad träning och uppföljning
Indikator	Deltagaren ska kunna kommunicera tryggare och mer precist i centrala arbetssituationer.
Projektmål	Projektmål 4. Planerat resultat: 10 deltagare vid 1 företag.
Genomförande och anpassning	Individanpassad insats med handledning på eller nära arbetsplatsen.

Tillvägagångssätt

De bolag som önskar språkutbildning i yrkessvenska för sin personal behöver kontakta projektteamet i god tid inför önskad utbildningsstart. Vid kontakten anges önskad startperiod, uppskattat antal deltagare och vilka behov av språkutveckling som finns i verksamheten.

Planeringen sker därefter i dialog mellan bolaget och projektteamet. Tillsammans går man igenom utbildningens upplägg, tider och praktiska förutsättningar, så att deltagandet kan kombineras med det ordinarie arbetet. Utbildningen anpassas efter deltagarnas behov, med fokus på den svenska som används i det dagliga arbetet och i kommunikationen med resenärer och kollegor.

10. Stora kompetensdagen 2026 - attityder, beteenden och kultur

STATUS	Fastställt i ansökan
Syfte	Skapa gemensam medvetenhet om attityder, beteenden, konflikthantering och en inkluderande arbetsplatskultur.
Målgrupp	All personal i de deltagande bolagen.
Omfattning	Fysisk heldag med förberedande reflektionsmaterial och efterföljande reflektion i arbetslagen. Genomförs i flera likvärdiga omgångar.
Föreslaget innehåll	• Jargong och attityder • Bemötande av kollegor och resenärer • De sju diskrimineringsgrunderna • Konflikthantering och egen förmåga till livslångt lärande
Indikator	
Projektmål	Projektmål 3 och 4. Ansökan beskriver en heldag för all personal. 412 deltagare.
Genomförande och anpassning	Gemensamt dagsprogram, genomfört vid flera tillfällen för att möjliggöra deltagande.

Planering och genomförande

Fysiska träffar, datum och plats

Tillfälle	Datum	Tid	Plats/lokal	Kommentar
1	24/10	08:30-15.00	Borås	
2	26/10	08:30-15.00	Göteborg	
3	27/10	08:30-15.00	Göteborg	
4	14/11	08:30-15.00	Göteborg	
5	23/1	08.30-15.00	Göteborg	

11. Stora kompetensdagen 2027 - aktuellt kompetensbehov

STATUS	Innehåll behöver beslutas under 2027
Syfte	Uppdatera all personal inom det mest aktuella kompetensbehovet inför 2028–2029.
Målgrupp	All personal i de deltagande bolagen.
Omfattning	Fysisk heldag med förberedande reflektionsmaterial och uppföljning i arbetslagen.
Föreslaget innehåll	• Innehållet ska bestämmas utifrån omvärldsbevakning under 2027 • Föreläsning, bikupor och gruppsamtal • Praktisk koppling till deltagarnas yrkesroller • Reflektionsfrågor för uppföljning i arbetslagen
Indikator	Deltagaren ska ha stärkt kompetens inom det område som bedöms viktigast för fortsatt konkurrenskraft på arbetsmarknaden.
Projektmål	Projektmål 5 och vid behov även andra projektmål beroende på valt innehåll.
Genomförande och anpassning	Styrgruppen behöver besluta tema utifrån dokumenterad omvärldsbevakning.

Att besluta före genomförande

Styrgruppen behöver under 2027 gemensamt besluta om tema, målgrupper och upplägg för Stora kompetensdagen. Vid nästkommande styrgruppsmöte presenteras resultaten från deltagarenkäten efter 2026 års kompetensdag. Resultatet kan användas som ett av underlagen för den fortsatta planeringen.

Projektets förslag är att 2027 års kompetensdag i större utsträckning differentieras mellan olika yrkesgrupper, exempelvis förare, administrativ personal, depåpersonal och chefer. På så sätt kan utbildningens innehåll bättre anpassas efter de kompetensbehov som respektive grupp möter.

Ett möjligt gemensamt område är AI och den digitala omställningen, men med olika innehåll beroende på yrkesroll. Särskilt för förarna kan detta vara värdefullt, eftersom administrativ personal och ledning även möter AI och digitalisering inom andra planerade utbildningsinsatser i projektet.

Det slutliga temat bör dock inte låsas redan nu. Under 2027 bör projektet följa utvecklingen inom kollektivtrafiken och identifiera vilka kompetenser som blir särskilt betydelsefulla inför 2028–2029. Det ger möjlighet att använda Stora kompetensdagen till ett verkligt aktuellt kompetensbehov och därmed öka både relevansen och nyttan för de deltagande bolagen.

Ledarskap och kultur

12. Strategiskt ledarskap

STATUS	Fastställt i ansökan
Syfte	Utveckla bolagsledningarnas förmåga att leda förändring, stärka företagskulturen och möta framtida krav.
Målgrupp	Bolagsledningar och strategiska ledare.
Omfattning	50 timmar: fysisk träff 12 timmar, fyra digitala gruppmöten om 3 timmar, hemuppgifter om totalt 16 timmar, digital föreläsning 2 timmar och avslutande heldag 8 timmar.
Föreslaget innehåll	• Förändringsledning, kommunikation och påverkansförmåga • Mångfald, jämställdhet och icke-diskriminering • Indirekt ledarskap genom depåchefer och arbetsledare • Attraktiv arbetsplats och hinder för kvinnor • Policy, struktur och företagskultur • Omvärldsbevakning och strategi för användning av AI
Förväntat läranderesultat	Ledningen ska kunna omsätta ambitioner till strukturer, policys och åtgärder som påverkar vardagen.
Koppling till projektmål	Projektmål 3, 4 och 5. Planerat resultat: 29 deltagare vid 6 företag.
Genomförande och anpassning	Gemensam utbildningsprocess över bolagsgränserna.

Önskar ni att vi erbjuder ett ytterligare tillfälle för 15 personer?

Innehåll

Under den inledande utbildningen den 4–5 november arbetade deltagarna bland annat med:

Utvecklande ledarskap och ledarbeteenden: Reflektion kring vad som kännetecknar ett gott och utvecklande ledarskap, hur det egna beteendet påverkar andra samt vilka ledarbeteenden som skapar tillit, motivation och utveckling.

Självkännedom och TMP-profiler: Deltagarna arbetade med sina individuella TMP-profiler för att utveckla förståelsen för egna styrkor, utvecklingsområden och hur det egna sättet att agera uppfattas av andra. Reflektionerna kombinerades med träning i aktivt lyssnande och återkoppling.

Att leda genom andra: Utbildningen introducerade skillnaden mellan direkt och indirekt ledarskap och hur ledningens beslut, prioriteringar, värderingar och kommunikation behöver få genomslag genom andra chefsnivåer och vidare ut i organisationen.

Individ, ledarskap, organisation och styrning: Deltagarna arbetade med hur ledarskap behöver anpassas efter individens och organisationens förutsättningar och hur strukturer, arbetssätt och styrning behöver stödja den förändring som ledningen vill åstadkomma.

Omvärldsbevakning och framtida kompetenskrav: Deltagarna genomförde en omvärldsspaning kring förändringar som påverkar bolagen och diskuterade bland annat nya krav från kunder, medarbetare, upphandlingar och samhälle samt utvecklingen inom teknik, AI, klimat, beredskap och kompetensförsörjning.

Strategisk förflyttning och förändringsledning: Arbetet gick från att identifiera *varför* förändring behövs till *vad* som behöver förändras och *hur* förändringen kan genomföras. Deltagarna fick arbeta med konkreta utvecklingsfrågor kopplade till den egna verksamheten.

Kommunikation, återkoppling och relationellt ledarskap:
Deltagarnas egna förväntningar omfattade bland annat att bli bättre på att lyssna, kommunicera tydligt, ge återkoppling, hantera konflikter och skapa delaktighet hos medarbetarna.

Delegering, ansvar och självledarskap: Utbildningen berörde hur ledare kan delegera mer, ta vara på andras kompetens, utveckla fungerande team och skapa förutsättningar för ett större ansvarstagande hos medarbetarna

Kommande:

- 4 digitala gruppträffar
- Digital föreläsning
- Avslutande heldag

Digital kompetens

13. Administrativ personal - digital uppdatering

STATUS	Fastställt i ansökan
Syfte	Stärka administrativ personals förmåga att använda AI och digitala arbetssätt i administrationen.
Målgrupp	Administrativ personal.
Omfattning	6 tillfällen om 2 timmar.
Föreslaget innehåll	• AI i administratörsrollen utifrån bolagsledningens AI-strategi • En gemensam obligatorisk grunddel • Självstudier i kombination med digitala möten • Behovsanpassade delar kopplade till administrativa arbetsuppgifter • Säker och ansvarsfull användning i den egna verksamheten
Indikator	Deltagaren ska kunna använda relevanta digitala arbetssätt effektivare och med större trygghet.
Projektmål	Projektmål 5. Planerat resultat: 58 deltagare vid 5 företag.
Genomförande och anpassning	Gemensam grundmodul, kompletterad med bolags- eller rollspecifika delar.

Att besluta före genomförande

AI tänkt utbildningsupplägg
Ge deltagarna en praktisk förståelse för hur AI kan användas i arbetet för att spara tid, förbättra kvalitet och effektivisera administrativa processer, samtidigt som de förstår risker kopplade till informationssäkerhet, GDPR och AI-användning.

Omfattning - rekommenderat upplägg
Tre stycken digitala halvdagar (3 x 3 timmar)
Detta upplägg ligger nära projektansökans tanke om flera kortare utbildningstillfällen för AI inom administration

Behöver utbildningen delas upp i nybörjare och avancerad användning? Eller kan alla gå samma utbildning?

Tillfälle 1 - Introduktion till AI
- Vad är generativ AI?
- Möjligheter och begränsningar
- Praktiska exempel från kollektivtrafikbranschen
- Grundläggande prompting

Övning: Skapa mejl, mötesanteckningar och sammanfattningar.

Tillfälle 2 - AI som arbetsverktyg
- AI i administration och planering
- AI för dokument, rapporter och rutiner
- AI för utbildningsmaterial

- AI för analys och informationssökning
- AI som stöd vid kommunikation med kunder och medarbetare

Övning: Deltagarna arbetar med egna arbetsuppgifter.

Tillfälle 3 - Säker och ansvarsfull AI-användning

- GDPR och personuppgifter
- AI Act på en grundläggande nivå
- Informationssäkerhet
- Vad får och får inte matas in i AI-verktyg?
- Framtagning av egna AI-riktlinjer

Förväntat läranderesultat

Deltagaren ska:

- förstå hur AI fungerar på en grundläggande nivå
- kunna använda AI för vanliga arbetsuppgifter
- känna till viktiga risker kring informationssäkerhet
- kunna välja lämpliga AI-verktyg för olika uppgifter

14. Behovsanpassad grund i Microsoft 365

STATUS	Fastställt i ansökan, detaljer behöver beslutas

Syfte	Öka tryggheten i de Microsoft 365-verktyg som deltagaren behöver i sitt arbete.
Målgrupp	Personal med identifierat behov.
Omfattning	Individuell eller gruppbaserad utbildning efter kartläggning. Ansökan anger valbart och behovsanpassat innehåll men ingen bestämd tidsomfattning.
Föreslaget innehåll	• Innehåll väljs efter behov, exempelvis Outlook, Teams, Word, Excel, PowerPoint, OneDrive eller SharePoint • Praktiska arbetsuppgifter från deltagarnas vardag • Grundläggande fil- och samarbetsrutiner • Metoder för att själv hitta hjälp och lära vidare
Indikator	Deltagaren ska kunna utföra sina vanligaste digitala arbetsuppgifter mer självständigt.
Projektmål	Projektmål 5. Planerat resultat: 50 deltagare vid 6 företag.
Genomförande och anpassning	Kartlägg behov innan deltagare och innehåll fastställs.

Att besluta före genomförande

I förprojekteringen identifierades ett behov motsvarande cirka 50 deltagare. Innan utbildningen genomförs behöver deltagarnas faktiska behov kartläggas för att säkerställa att utbildningen får rätt nivå och innehåll.

Utifrån kartläggningen föreslås utbildningen delas in i 2–3 kunskapsnivåer, exempelvis grundläggande, fortsättning och vid behov en mer avancerad nivå. Utbildningen bör genomföras i kortare, praktiskt inriktade tillfällen där deltagarna får arbeta med de verktyg och arbetsmoment som är relevanta i den egna yrkesrollen. Vid behov kan uppsamlingstillfällen erbjudas inom respektive område.

Kartläggningen behöver bland annat visa:

- vilka Microsoft 365-verktyg deltagarna använder i dag
- vilka arbetsmoment de upplever som svåra eller tidskrävande
- vilka kunskaper de vill utveckla
- vilken kunskapsnivå deltagarna befinner sig på
- vilka behov som är gemensamma mellan flera bolag
- vilka behov som kräver mer riktade utbildningsinsatser.

Utifrån resultatet kan utbildningen antingen fokusera på enskilda verktyg, exempelvis Outlook, Teams, Excel, Word, PowerPoint, OneDrive eller SharePoint, eller på hur Microsoft 365 används som en sammanhängande digital arbetsmiljö.

Ambitionen är att utbildningen så långt som möjligt ska utgå från konkreta arbetsuppgifter och situationer som deltagarna möter i sin vardag.

Kartläggningen ska även ligga till grund för val av utbildningsleverantör och göra det möjligt att bedöma om samma leverantör kan genomföra hela utbildningsinsatsen eller om olika kompetenser behöver upphandlas för olika delar.

Som ett möjligt fördjupningsområde bör även AI-stöd i Microsoft 365 undersökas. Om det finns behov och rätt tekniska förutsättningar kan deltagare erbjudas utbildning i hur AI kan användas tillsammans med de digitala verktygen i det dagliga arbetet. Detta behöver anpassas efter vilka AI- och Microsoft 365-licenser respektive bolag har tillgång till.

15. Berörd personal - digitala verksamhetssystem

STATUS	Delvis fastställt, systemlista behöver beslutas

Syfte	Säkerställa att användare behärskar de specifika verksamhetssystem som krävs i deras arbete.
Målgrupp	Administratörer, trafikledare, arbetsledare och annan berörd personal.
Omfattning	Excelplanen anger 1 dag per system.
Föreslaget innehåll	• Systemspecifik utbildning, Klartext och TransPA • Arbetsflöden och registrering i praktiken • Datakvalitet, ansvar och vanliga fel • Felsökning och var stöd finns
Indikator	Deltagaren ska kunna använda sitt verksamhetssystem korrekt, effektivt och med mindre behov av stöd.
Projektmål	Projektmål 5.
Genomförande och anpassning	Bolagsspecifikt eller gemensamt för bolag som använder samma system.

Att besluta före genomförande

TransPA utbildningsupplägg

Stärka deltagarnas förmåga att använda Visma TransPA effektivt för planering, schemaläggning, tidrapportering och administration.
TransPA erbjuder bland annat utbildningar inom:

- Grundläggande systemutbildning
- Schemaläggning och planering
- Lön och semester
- Rådgivning kring arbetssätt och systemanvändning

Omfattning - rekommenderat upplägg

Önskas det att de anpassar innehållet utifrån vardera verksamheten eller kan vi göra det i samverkan mellan bolagen? Förslaget från Visma är att man arbetar utifrån sin verksamhet, då olika verksamheter kan ha olika förutsättningar. Om de kommer ut på plats kommer de kunna logga in i systemet och göra en mer anpassad genomgång utifrån verksamhetens system.

Klartext

Vilka planeringsdelar behöver respektive företag?
Linjetrafik, skoltrafik och beställningstrafik.
De erbjuder digital och på plats, men uppdelat på 4-6h per system

Ledarskap och kultur

16. Ledarskap för depåchefer och arbetsledare

STATUS **Fastställt i ansökan**

Syfte	Stärka första linjens ledarskap och förmågan att omsätta ledningens intentioner i vardagen.
Målgrupp	Depåchefer, platschefer, depåansvariga och motsvarande arbetsledare.
Omfattning	24 timmar: 1 heldag, 3 digitala möten om 2 timmar samt individuella uppgifter om 4 timmar.
Föreslaget innehåll	• Övergången från kollega till ledare • Medarbetarsamtal och uppföljning • Inkluderande möten och delaktighet • Arbetsledning, kultur och icke-diskriminerande bemötande • Uppföljning av körning, bränslestatistik, HR-app och fordonskontroll • Relevanta stödsystem utifrån behov
Indikator	Deltagaren ska förstå sin roll i den struktur som skapar kultur och kunna leda tidigare kollegor på ett tydligt och inkluderande sätt.
Projektmål	Projektmål 3 och 4. Planerat resultat: 18 deltagare vid 4 företag.
Genomförande och anpassning	Gemensam utbildningsprocess med lokala tillämpningsuppgifter.

Information om utbildningen

Utbildningen planeras starta i 30 januari 2027 med en heldagsträff för alla depåchefer i Göteborg. Företaget som kommer ansvara för utbildningen heter Santura AB. Utbildningen bygger på ett värderingsstyrt och praktiskt ledarskap anpassat för depåchefer och arbetsledare inom kollektivtrafiken, med särskilt fokus på att leda tidigare kollegor, skapa delaktighet, stärka företagskulturen och omsätta verksamhetens mål och värderingar i det dagliga arbetet.

Upplägget består av en gemensam fysisk utbildningsdag, individuella reflektionsuppgifter samt digitala uppföljnings- och coachningstillfällen där deltagarna får möjlighet att arbeta vidare med egna ledarskapsutmaningar och erfarenhetsutbyte med kollegor från andra företag. Utbildningen tar sin utgångspunkt i deltagarnas vardag och kombinerar teori, reflektion och praktisk tillämpning.

Ett särskilt fokus kommer att läggas på depåchefens roll som kulturbärare, inkluderande ledarskap, kommunikation, feedback och arbetsledning samt hur ledare kan bidra till en trygg, jämställd och icke-diskriminerande arbetsmiljö. Utbildningen ska ge deltagarna verktyg att stärka både medarbetarskap, bemötande och verksamhetsutveckling i den egna organisationen.

Uppföljning och kvalitet

17. KAMS-rapportering

STATUS **Fastställt i ansökan**

Syfte	Stärka företagens förmåga att rapportera, analysera och använda KAMS för uppföljning av kvalitet, arbetsmiljö, miljö och säkerhet.
Målgrupp	Arbetsledare och administratörer med ansvar för KAMS.
Omfattning	3 heldagar om 8 timmar.
Föreslaget innehåll	• KAMS-struktur och rapporteringsrutiner • Kvalitet, arbetsmiljö, miljö och säkerhet • Relevanta index, bland annat NMI, SKI och NKI • Datakvalitet, analys och presentation • Koppling mellan projektets indikatorer och bolagens uppföljning
Indikator	Deltagaren ska kunna bidra till korrekt rapportering och använda resultaten i verksamhetsutvecklingen.
Projektmål	Projektmål 2 och projektets samlade uppföljning. Planerat resultat: 7 deltagare vid 4 företag.
Genomförande och anpassning	Gemensam utbildning med praktiska övningar i bolagens uppföljning.

Att besluta före genomförande:

När önskar styrgruppen att denna del ska genomföras, 2027 eller 2028?

18. Nya kompetenskrav från marknaden - bolagsledning

STATUS	**Fastställt som inriktning, konkret innehåll behöver beslutas**

Syfte	Ge bolagsledningar en aktuell bild av nya krav och lösningar samt underlag för strategiska kompetensbeslut.
Målgrupp	Bolagsledning och strategiska beslutsfattare.
Omfattning	1 heldag.
Föreslaget innehåll	• Omvärldsbevakning av teknik, styrning, rapportering och marknadskrav • Bedömning av konsekvenser för kompetens och organisation • Prioritering av framtida kompetensinsatser • Koppling till bolagets strategi och AI-användning
Förväntat läranderesultat	Deltagarna ska kunna identifiera nya kompetensbehov och besluta hur de ska hanteras.
Koppling till projektmål	Projektmål 5. Planerat resultat: 34 ledningspersoner vid 6 företag.
Genomförande och anpassning	Innehållet ska uppdateras nära genomförandet och skiljas från Strategiskt ledarskap.

Att besluta före genomförande

Bolagen har särskilt lyft behov av ökad kunskap kring social hållbarhet, upphandling, avtalskrav, GDPR och krav i leverantörsledet. Inför genomförandet behöver därför det slutliga innehållet avgränsas utifrån vilka nya eller förändrade krav som är mest relevanta för trafikföretagen vid tidpunkten för utbildningen.

Ett förslag är att heldagen får temat:
Framtidens krav i kollektivtrafikaffären – från upphandling till genomförande

Utbildningen bör ge bolagsledningarna en praktisk förståelse för hur krav från beställare, myndigheter och marknaden påverkar verksamheten och vilka kompetenser, rutiner och organisatoriska förutsättningar som behöver finnas för att kunna möta dem.

Följande områden föreslås ingå:

- Social hållbarhet i upphandlingar, exempelvis arbetsrättsliga villkor, antidiskriminering, jämställdhet, sysselsättningskrav och ansvarsfulla leverantörsled. Sådana krav används redan inom offentlig upphandling och Trafikverket beskriver bland annat krav kring arbetsvillkor, antidiskriminering, grundläggande rättigheter i leveranskedjan och etiska frågor.

- Att förstå och hantera krav i upphandlingsunderlag. Hur ska trafikföretaget läsa och tolka krav, identifiera vilka delar som

påverkar organisationen och avgöra vilken kompetens och vilka arbetssätt som behöver finnas på plats redan innan anbud lämnas?

- Från krav till fungerande verksamhet. Hur omsätts det som skrivits i anbud och avtal till konkreta rutiner, ansvarsfördelning, kompetensutveckling och uppföljning under avtalsperioden?

- Att formulera och dokumentera sitt arbete. Hur kan företaget beskriva sitt arbete med exempelvis social hållbarhet, kompetens, kvalitet och likabehandling på ett tydligt och verifierbart sätt, utan att lova mer än organisationen faktiskt kan genomföra?

- Leverantörsledet. Vilket ansvar behöver trafikföretaget ha för underleverantörer och samarbetspartners och hur kan krav föras vidare och följas upp i leverantörsledet?

- GDPR, informationshantering och digitalisering. Vilka kunskaper behöver ledningen för att kunna fatta välgrundade beslut när verksamheten använder allt fler digitala system, data och AI-baserade tjänster?

- Framtida kompetenskrav. Vilka av de nya kraven innebär att bolaget behöver utveckla befintlig personal, skapa nya roller eller tillföra ny kompetens?

19. Nya kompetenskrav från marknaden - depå

STATUS	**Fastställt som inriktning, konkret innehåll behöver beslutas**

Syfte	Ge depåchefer en aktuell bild av förändringar som påverkar drift, teknik och arbetsledning.
Målgrupp	Depåchefer och motsvarande operativa ledare.
Omfattning	1 heldag.
Föreslaget innehåll	• Nya krav på fordon, system, arbetssätt och uppföljning • Konsekvenser för planering och arbetsledning • Identifiering av kompetensgap på depån • Plan för lokal kunskapsöverföring och fortsatt lärande
Förväntat läranderesultat	Deltagaren ska kunna omsätta nya omvärldskrav till praktiska åtgärder på depån.
Koppling till projektmål	Projektmål 5. Planerat resultat: 18 depåledare vid 4 företag.
Genomförande och anpassning	Innehållet uppdateras nära genomförandet och ska vara tydligt skilt från depåchefsutbildningen.

Att besluta före genomförande

Beslut om denna del kommer genomföras efter att depåchefsutbildningen är avslutad och vi har haft möjlighet att se över de utvärderingar som lämnats och vad som önskas arbeta vidare med.

20. Nya kompetenskrav från marknaden - administration

STATUS	**Fastställt som inriktning, konkret innehåll behöver beslutas**

Syfte	Ge administrativ personal en aktuell bild av nya krav som påverkar rapportering, system och administrativa processer.
Målgrupp	Administrativ personal.
Omfattning	1 heldag.
Föreslaget innehåll	• Nya krav på digital rapportering och datakvalitet • Förändrade verksamhetssystem och arbetssätt • Omvärldsbevakning av relevanta myndighets-, beställar- och marknadskrav • Identifiering av kommande utbildningsbehov
Förväntat läranderesultat	Deltagaren ska kunna identifiera vilka förändringar som påverkar den egna rollen och föreslå nödvändiga kompetensinsatser.
Koppling till projektmål	Projektmål 5. Planerat resultat: 31 administratörer vid 6 företag.
Genomförande och anpassning	Innehållet uppdateras nära genomförandet och ska skiljas från AI-utbildningen för administratörer.

Att besluta före genomförande

Digital kompetens

21. Digitala planeringsverktyg

STATUS	**Fastställt i ansökan, system behöver beslutas**

Syfte	Utveckla specialistkompetens i digital trafik- och resursplanering.
Målgrupp	4 personer vid BIVAB enligt ansökan.
Omfattning	4 heldagar om 8 timmar med inköpt konsult.
Föreslaget innehåll	• Det eller de planeringssystem som BIVAB använder eller beslutar att införa • Planeringsflöden och kvalitetssäkring • Resurs-, kapacitets- och scenarioplanering där systemet stödjer detta • Praktiska övningar i verkliga planeringsfall
Förväntat läranderesultat	Deltagarna ska kunna använda planeringsverktyget mer effektivt och skapa mer tillförlitliga planeringsunderlag.
Koppling till projektmål	Projektmål 5. Planerat resultat: 4 deltagare vid 1 företag.
Genomförande och anpassning	System och avgränsning måste fastställas innan upphandling.

Att besluta före genomförande

Gäller endast BIVAB

Tågersättning

22. Digital ledning av tågersättning

STATUS	Fastställt i ansökan

Syfte	Stärka administrationens och trafikledningens förmåga att använda IT-system vid planering och ledning av ersättningstrafik.
Målgrupp	Administrativ personal, trafikledning och andra som leder tågersättning.
Omfattning	8 tillfällen om 2 timmar med inköpt konsult.
Föreslaget innehåll	• Genomgång av de IT-system som används för tågersättning • Planering, aktivering och löpande ledning • Informationsflöden mellan berörda aktörer • Dokumentation och efterföljande uppföljning • Praktiska scenarioövningar
Förväntat läranderesultat	Deltagarna ska kunna arbeta snabbare, säkrare och mer enhetligt i aktuella system vid störningar.
Koppling till projektmål	Projektmål 5. Planerat resultat: 4 deltagare vid 1 företag.
Genomförande och anpassning	Bolags- och systemspecifik utbildning.

Att besluta före genomförande

23. Ny kompetens vid tågersättning

STATUS **Fastställt i ansökan**

Syfte	Förbereda förare för den särskilda yrkesrollen och resenärssituationen vid ersättningstrafik.
Målgrupp	Förare som kan bemanna tågersättning.
Omfattning	4-8 timmar, lokalt anpassad.
Föreslaget innehåll	• Ny roll med inslag som liknar tågvärdens servicefunktion • Bemötande av resenärer som är stressade av förseningar • Information, kommunikation och konflikthantering • Lokalisering av hållplatser som ersätter järnvägsstationer • Samverkan med trafikledning och andra aktörer
Förväntat läranderesultat	Deltagaren ska kunna ge trygg och tydlig service samt hitta och trafikera aktuella ersättningslägen.
Koppling till projektmål	Projektmål 4 och 5. Planerat resultat: 160 deltagare vid 3 företag.
Genomförande och anpassning	Lokalt anpassad till geografi, uppdrag och rutiner.

Att besluta före genomförande

Långsiktig kapacitet

24. Kapacitet för kompetensutveckling - BIVAB-akademin

STATUS **Fastställt i ansökan**

Syfte	Bygga BIVAB:s långsiktiga förmåga att identifiera behov, samordna utbildning och utveckla finansierade kompetensinsatser.
Målgrupp	4-5 nyckelpersoner vid BIVAB.
Omfattning	48 timmar, fördelat på 12 halvdagar om 4 timmar, planerat september 2027-februari 2028.
Föreslaget innehåll	• Strategisk inriktning, vision och gränsdragning för en framtida akademi • Omvärldsbevakning och behovsinventering • Mål, indikatorer och horisontella principer • Partnerskap, samverkan och relationer • Budget, finansiering och upphandling • Logistik, deltagarrapportering och genomförande • En konkret övningsuppgift som kan utvecklas vidare till en framtida ansökan
Förväntat läranderesultat	BIVAB ska kunna knyta samman behov, kompetens och finansiering samt samordna framtida branschgemensam kompetensutveckling.
Koppling till projektmål	Projektmål 2. Planerat resultat: 5 deltagare vid 1 företag.
Genomförande och anpassning	Utbildningen bör utformas som en arbetsprocess med konkreta leverabler.

Att besluta före genomförande

Gäller endast BIVAB 2028

Källor och versionshantering

Katalogen har tagits fram med utgångspunkt i följande projektunderlag:

Ansökan efter beslut Kompetensturen, diarienummer 25-038-S05, daterad 17 mars 2026.

Tvåårig utbildningsplan Kompetensturen, projektperiod september 2026-augusti 2028.

Där projektunderlagen inte anger exakt innehåll har katalogen antingen formulerat ett förslag eller markerat att ett projektbeslut behövs. Uppdatera versionsnummer och datum när beslutade förändringar införs.

Version	1.0
Datum	24 september 2026
Status	Arbetsversion för gemensam förankring
Dokumentägare	Kompetensturen - projektledning
Nästa steg	Förankra tolknings- och beslutspunkter med projektledning, bolag och vid behov styrgrupp.