

**”MED SIKTET INSTÄLLT
PÅ SAMVERKAN”**

**UTVÄRDERING AV
PROJEKT KOMPETENSFÖRSÖRJNING
JÖNKÖPINGS LÄN**

SLUTRAPPORT

2006

”Med siktet inställt på samverkan” har författats av Karin Bengtsson Sandberg, DIALEKTA. Utvärderingen är genomförd på uppdrag av Högskolan för lärande och kommunikation, Jönköping

SAMMANFATTNING

Utvärdering av Projekt Kompetensförsörjning påbörjades i mitten av 2004 och har bedrivits i tre faser; etableringsfasen, genomförandefasen och avslutningsfasen. Utgångspunkten för utvärderingsarbetet har varit det åtagande som Länsarbetsnämnden gjorde i kontraktet med kommissionen, The Grant Agreement. Utvärderingens syfte har varit att undersöka projektets resultat relaterat till de uppsatta målen. Syftet har även varit att följa processen under de olika faserna för att återkommande återkoppla till huvudprojektledare, delprojektledargrupp samt styrgrupp. Utvärderingsarbetet har därmed tjänat som ett verktyg för projektets process.

Utvärderingen har en deskriptiv karaktär och en kvalitativ ansats har valts. Två huvudtyper av utvärdering kan urskiljas, den formativa och den summativa. Arbetssättet har bestått av observationer, intervjuer och dokumentanalys. Enligt projektets syfte har ett strategidokument överlämnats till Regionförbundet vid slutkonferensen i november 2005. Projektet har inte integrerats med tillväxtprogrammet under första delen av projektiden. I mitten av projektet då representanter ansökte om att få projektet kvalificerat till ett strategiskt projekt i Samverkansrådet och Regionförbundet, antogs det av dessa organisationer och blev då en del i det regionala tillväxtarbetet.

Samverkan är den viktigaste rekommendationen i den strategi som projektet lämnar efter sig. Projektet har identifierat samverkan som det mest nödvändiga för att nå resultat med kommande sysselsättningsfrågor så nu är siktet inställt på samverkan.

Resultat har enligt projektets slutrapport nåtts avseende framtagna modeller som ligger inom de fyra arbetsområdena. Ett *Resurscentrum för validering* kommer att administreras av Jönköpings kommun. Här kommer länets övriga kommuner att kunna samverka. En studie har gjorts inom projektet utifrån frågeställningen *hur stor arbetskraftsreserven är bland de funktionshindrade* och hur man kan hitta vägar för dem att nå arbetsmarknaden. Ett *Resurscentrum för flexibelt lärande* (RFL) utvecklas vid Högskolan i Jönköping. Bättre samverkan mellan skola och arbetsliv resulterade i ett projekt som har utvecklat *kvalificerad yrkesutbildning* inom områden med lokal eller regional arbetskraftsbrist. Resultat har även nåtts inom arbetsområdet - Ett friskare arbetsliv. *Forskningsprojektet Pacemaking* har tagit en ny ansats i arbetet med den stressrelaterade ohälsan. I Pacemaking har man studerat orsaker och verkningar av stressrelaterad ohälsa på verksamhetsnivå i organisationer och företag i länet. Dessutom har en studie genomförts på individnivå. En annan studie har undersökt förhållandet kring tid och arbete utifrån begreppen ”resursfattiga” kontra ”tidsfattiga”. En tredje grupp forskare har prövat en metod med avspänning, samtalsterapi och etnologiska djupintervjuer av sjukskrivna, vilket har kopplats till så kallade arbetsgivarvårningar.

Metoden för att säkra jämställdhetsaspekten i projektet var att en projektledare med övergripande ansvar skulle sörja för att alla processer och delprojekt fick ett jämställdhetsperspektiv. Ledningen menade att om ett tydligt genusperspektiv läggs på utvecklingsinsatser så kommer förmågan att bryta rådande könsmonster att öka och på så sätt skapas en mer flexibel och dynamisk arbetsmarknad. Målsättningen med att integrera jämställdhetsperspektivet i projektet är svårt att mäta. Många deltagare i projektet har fått feedback från en sakkunnig inom området.

Hon betonade att projektet har lyckats ovanligt väl jämfört med andra projekt och verksamheter. Utifrån vilka kriterier omdömet gavs har inte gått att identifiera. Informationsstödet i projektet lyfts fram som en av de viktigaste framgångsfaktorerna. När huvudprojektledaren har funderat över varför projektet har lyckats trots de svaga förutsättningarna initialt, har han kommit fram till att det beror på de personer inom delprojekten som såg att projektet var en gemensam angelägenhet och som arbetade för det.

Ett antal förändringar har genomförts av organisatorisk karaktär, med en förnyad styrgrupp, bildandet av en stabsgrupp samt rekrytering av en strategisk resurs med syfte att stödja arbetet med generaliseringar och formuleringar av strategidokument. Vid ett nytt projekt av denna omfattning är det viktigt att vara väl förberedd och ha en tydlig fungerande projektorganisation rekommenderar projektledningen. En lärdom som projektdeltagare gör är att man bör involvera berörda chefer i ett projekt av denna omfattning, annars löper man risken att försvåra förankringsarbete och stuprören eller reviren kvarstår inom organisationen. Det är viktigt att projektorganisationen engagerar sig och att det avsätts tid för projektet. Samverkan tar tid så mer tid för teambildning bör sättas av under projektet, att man från början lägger tid på att klargöra den gemensamma målsättningen. En spelregel för att kunna vara en delprojektledare i ett så här stort projekt är att kunna projektbeskrivningen väl och att ställa upp på den, menar huvudprojektledaren.

Utvärderaren uttrycker i slutreflektionen att *samverkan* är lätt att säga och skriva in i olika måldokument, desto svårare att verkställa. Det sätt på vilket man skildrar samverkan har troligen att göra med hur man definierar begreppet samverkan. Samverkan är besläktat med exempelvis samarbete och samordning. De olika begreppen används ofta synonymt. Statskontoret utvecklar i en rapport (2003) ett resonemang om samverkan och förklarar att samverkan kräver gemensamma kunskaper och gemensamma mål. Samverkan kan ses som den första graden av allians, där parterna gemensamt diskuterar problemområden eller tillsammans framträder i olika sakfrågor. I samlarbetsbegreppet har parterna gått ett steg längre och äger gemensamma aktiviteter. Den mest långtgående formen av samverkan är samordning och beskrivs som att parterna kommunicerar för att undvika störningar. Frågan är vad Projekt Kompetensförsörjning har menat när man ger rekommendationen samverka. Och kanske det är ännu viktigare att de som har tagit över resultatet av projektet vet vad de menar när de skall fortsätta arbetet ”med siktet inställt på samverkan”.

INNEHÅLL

SAMMANFATTNING	3
FÖRORD	7
INLEDNING	8
BAKGRUND	9
Fyra arbetsområden	9
Frågeställningar och uppgift	9
Tre problemområden	9
Styrning av projektet	9
Delprojekten	10
UTVÄRDERINGENS SYFTE OCH AVGRÄNSNING	12
UTVÄRDERINGENS METOD	13
Utvärderingsplan	14
RESULTAT	15
Disposition	15
A. PROJEKTRESULTAT RELATERAT TILL UPPSATTA MÅL	15
Arbetskraftsbristen	15
Det regionala tillväxtprogrammet	15
Samarbete med annat län	16
Samverkan	16
Arbetsmarknadsnämnderna	16
Uppmuntran till personer med låg utbildningsnivå	17
De fyra arbetsområdena	17
Jämställdhetsaspekten	17
B. PROJEKTETS PROCESS	19
PROCESSEN UNDER FAS I	
PROJEKTETS STYRKOR OCH SVAGHETER UNDER ETABLERINGSFASEN	19
Etableringen	19
Delprojektens fram- och motgångar under etableringsfasen	22
Ledningsorganisation under etableringsfasen	25
Jämställdhetsaspekten under etableringsfasen	26
Informationsförmedlingen under etableringsfasen	27
Synen på projektets ”arv” under etableringsfasen	27
Utveckling av de lokala arbetsmarknadsnämnderna under etableringsfasen	27
Reflektioner efter utvärderingsfas I	27
PROCESSEN UNDER FAS II	
PROJEKTETS STYRKOR OCH SVAGHETER UNDER GENOMFÖRANDEFASEN	28
Ledningsorganisation under genomförandefasen	28
Projektet och den regionala tillväxten	29
Jämställdhetsaspekten under genomförandefasen	30
Att få ihop projektets delar till en helhet	30
Projektets ”arv”	30
Frågor med bristande fokusering	31
Reflektioner kring fas II	31

PROCESSEN UNDER FAS III	
PROJEKTETS AVSLUTNING OCH PLANERING FÖR IMPLEMENTERING	31
Ledningsorganisation under avslutningsfasen	32
Att få ihop projektets delar till en helhet, projektets ”arv”	34
Jämställdhetsaspekten under avslutningsfasen	37
Projektet och den regionala tillväxten	41
Problemområdet - kommande arbetskraftsbrist	42
Modeller för samarbete, hinder för samarbete samt förslag till åtgärder för att kringgå hindren	43
Upplevda framgångar och hinder i projektet	44
Lärdomar och rekommendationer från projektets deltagare	48
SLUTREFLEKTION	49
Målbilden	49
Jämställdhetsaspekten	49
Rekrytering av projektaktörer	49
Kopplingen till tillväxtarbetet	50
Projektledningen	50
Informationsstödet	50
Samverkan	50
KÄLLOR	51
Bilagor	51
Bilaga 1 A	Intervjuguide Projektledargrupper 04 06 18
Bilaga 1 B	Intervjuguide Huvudprojektledare 04 06 18
Bilaga 1 C	Intervjuguide Esf-representant samt länsstyrelserepresentant
Bilaga 1 D	Mailfrågor avseende Projekt kompetensförsörjning till representant LAN-ledning september 2004
Bilaga 2a	Intervju med Huvudprojektledaren 05 03 31
Bilaga 2b	Strukturerade frågor till delprojektledare efter fas II
Bilaga 3a	Punkter för slutintervju delprojektledare
Bilaga 3b	Slutintervju med Pia Gustafsson Styrgruppsordförande och Länsarbetsdirektör
Bilaga 3c	Slutintervju strategisk resurs
Bilaga 3d	Underlag för slutintervju Huvudprojektledaren

FÖRORD

En spännande resa är avslutad, att följa ett omfattande projekt både resultatmässigt och processmässigt. Framför allt har det varit intressant att få följa processen i ett arbete där delar skall bli till en helhet och strategier skall skapas för en hel region beträffande samsättning och kompetens, frågor som jag vanligtvis sysslar med i min vardag. Det har i vissa situationer varit svårt att inte lägga sig i diskussionen och besluten då man som utvärderare har suttit på ”läktaren” för att observera vad som försiggår i Projekt Kompetensförsörjning, dels under konferenser, dels då projektledarna har delgett sina farhågor om olika frågor. Jag har ändå fått medverka i form av delrapporteringar till projektet och utifrån projektets mål och tankar kunnat ge reflektioner och iakttagelser i syfte att ge stöd till förändringar av projektets arbetssätt. Det har varit meningsfullt. Huvudprojektledarens tankar inför beställningen av utvärderingen var väl genomtänkta. I ett projekt som verkar under en längre tid är det värdefullt att kunna göra korrigeringar under tiden det pågår. Huvudprojektledaren har varit intresserad av att få en kritisk granskning av hur arbetet fortlöper och med en sådan inställning är det lätt att återkoppla sina iakttagelser.

Det är många timmar vid tangentbordet som gjort att utvärderingsarbetet slutade i denna rapport. Min arbetsgivare har varit villig att ge mig tjänstledigt i perioder. Min man Krister har stöttat mig i olika planeringsfrågor, vid analyser av datamaterial samt med layout av rapporterna. Han har dessutom uppmanat mig att hålla ut då jag varit trött. Vännen Rigmor har bidragit med renskrivning då tiden inte räckt till. Morgan Wilhelmsson, min handledare på Högskolan, har gett nya och bra infallsvinklar under arbetets gång. Jörgen Svedbom, min uppdragsgivare på Högskolan har på ett professionellt sätt bemött mig vid olika tillfällen då frågor har varit oklara. Jag vill rikta ett varmt tack till er alla för det stöd som har varit så nödvändigt för att hantera arbetet med utvärderingen.

Jönköping den 30 mars 2006

Karin Bengtsson Sandberg
DIALEKTA

INLEDNING

Världen förändras ständigt. Faktorer som globalisering, demografi och avreglering påverkar skeendet. Globaliseringen gör att den internationella konkurrensen hårdnar, och länder, företag och människor möter ständigt svårhanterliga situationer. I Amsterdamfördraget, som antogs vid en regeringskonferens inom EU i juni 1997, fokuserades kampen mot arbetslösheten och främjandet av högre sysselsättning med fyra utgångspunkter - anställbarhet, företaggaranda, anpassningsbarhet, och jämställdhet. Utgångspunkterna bildar basen för den europeiska sysselsättningsstrategin. Våren 2000 i Lissabon enades stats- och regeringschefer i EU om att ta upp kampen mot USA och på tio år göra EU till världens mest konkurrenskraftiga och kunskapsbaserade union med full sysselsättning och god social sammanhållning, den så kallade Lissabonstrategin.

Europeiska socialfonden har en strukturfond, Artikel 6, som stöder innovativa projekt som kan bidra till utvecklingen av den framtida regionala politiken och främja sysselsättning och utbildning genom att pröva nya metoder och angreppssätt. I Jönköpings län valde man att söka medel från Artikel 6 2002 och länet fick medel att driva ett strategiskt projekt. Tidigare hade det i Länsarbetsnämndens prognoser konstaterats att Jönköpings län inom en snar framtid skulle lida brist på kompetent arbetskraft och parallellt med denna situation blev allt fler människor långtidssjukskrivna såväl i Jönköpingsregionen som i hela landet. Projekt Kompetensförsörjning är ett av de största projekten som har stötts av Artikel 6. Ett belopp på cirka 25 miljoner kronor inklusive medfinansiering från ett antal intressenter har utgjort projektets budget. Projektets elva delprojekt har arbetat för att bidra till ett gemensamt resultat, en sysselsättningsstrategi för Jönköpings län.

I denna rapport ”Med siktet inställt på samverkan” redovisas den externa utvärderingen av Projekt Kompetensförsörjning. Utvärderingen speglar den aktivitet som har skett och de resultat som har uppnåtts i projektet. Under projekttiden har via delrapporter presenterats för nyckelpersoner i syfte att stödja utvecklingen av Projekt Kompetensförsörjning. I rapporten presenteras såväl uppnådda mål som projektets process.

BAKGRUND

Projekt Kompetensförsörjnings huvudman har varit Länsarbetsnämnden, LAN, och projektet har bedrivits under tiden 2003-10-01 - 2005-12-30. Budgeten uppgick till cirka 25 miljoner kronor och projektet finansierades av EU-kommissionen samt medfinansierades av regionala och lokala finansiärer i Jönköpings län. Projektet har tilldelats medel motsvarande 16,3 miljoner kronor från EU – delprogram Artikel 6, Sociala fonden, med syfte att stimulera till lokala och regionala insatser inom ramen för EUs sysselsättningsplan. Projektet skall bidra till att stärka strategin för det regionala tillväxtprogrammet i länet.

Syftet med Projekt Kompetensförsörjning har varit att tillsammans med ett brett partnerskap utveckla en långsiktig sysselsättningsstrategi för en god arbetskrafts- och kompetensförsörjning i Jönköpings län. I arbetet med att utveckla en långsiktig sysselsättningsstrategi formulerades i projektbeskrivningen fyra arbetsområden, identifierades uppgifter samt tre problemområden.

Fyra arbetsområden

Elva delprojekt har arbetat utifrån fyra arbetsområden som identifierats som centrala för projektet. Projektet har haft som målsättning att utveckla metoder och system för förnyelse inom de fyra områdena:

- Ökad mångfald och fler på arbetsmarknaden
- Ett friskare arbetsliv
- En bättre samverkan skola - arbetsliv
- Livslångt lärande.

Frågeställningar och uppgift

Projektet huvudsakliga mål var att skapa en strategi för kompetensförsörjning. Projektet har arbetat med följande frågeställningar:

1. Hur löser man arbetskraftsförsörjningen när reserverna är små och förutsättningarna att importera arbetskraft inte finns?
2. Var finns arbetskraftsreserverna och vilka metoder kan man använda för att göra dessa grupper anställningsbara?
3. Hur kan personer med låg utbildningsnivå uppmuntras till vidareutbildning?

Tre problemområden

Projektarbetet har angripit tre problemområden, utifrån den bakgrundsanalys som gjorts:

1. Kommande arbetskraftsbrist
2. Kompetensförsörjning genom att hitta kompetenta nya medarbetare i framtiden samt att hitta former för vidare utveckling av redan anställd personal.
3. Modeller för samarbete.

De omedelbara effekter som projektet förväntas uppnå är att skapa nya och hållbara samverkansmetoder mellan aktörer som idag inte samverkar, eller där samverkan har svårt att hitta effektiva former i en föränderlig värld. Projektet kommer också att identifiera hinder, såväl mellan olika aktörers regelverk, som i form av attityder och förhållningssätt. Projektets målsättning är också att definiera hur vi kan komma förbi dessa hinder.

Styrning av projektet

Projektet har letts av en huvudprojektledare, utsedd av Länsarbetsnämnden, samt en styrgrupp, det Regionala Kompetensrådet. De elva delprojektledarna har tillsammans med

huvudprojektledaren bildat en projektledningsgrupp. Projekt Kompetensförsörjning har en egen hemsida - www.bibl.hj.se/kf.

Delprojektet

Utifrån projektets fyra arbetsområden har de elva delprojekten formerats. Några av delprojektens arbete berör fler än ett av de fyra arbetsområdena. Varje delprojekt har egna projektbeskrivningar. Nedan följer en kort presentation av de olika delprojekten med projektnamn, ansvar och syfte.

Högskolebiblioteket som informationsförsörjningsresurs

Delprojekt A.

Delprojektansvar: Högskolebiblioteket i Jönköping.

Syfte:

Skapa en samordnad informationsförsörjning för EU-projektets olika delar. Utveckla Högskolebibliotekets tjänster och verktyg för nya målgrupper.

Teknikföretagens långsiktiga försörjning av kompetenta och kvalificerade medarbetare

Delprojekt B.

Delprojektansvar: Teknikföretagen

Syfte:

Att det ska finnas ett tillräckligt antal sökande till gymnasieskolans industri- och teknikprogram med tillräckliga förkunskaper och motivation för att skapa förutsättningar för hög konkurrenskraft, hög effektivitetsnivå och en god produktivitetsutveckling.

Validering – att värdesätta kunskandet

Delprojekt C.

Delprojektansvar: Kommunerna

Syfte:

Gemensamt hitta strategier för att fortlöpande identifiera och värdesätta vuxnas kunskande.

Entreprenörskap och innovation

Delprojekt D.

Delprojektansvar: Tranås företagarförening

Syfte:

Genom projektform skapa och vidareutveckla ett arbetssätt i Tranås som tar vara på och utvecklar de nya affärsmöjligheter och avknoppningsidéer som finns dolda på företagen i området. Projektet vill hitta former som kan tillämpas generellt.

Bättre utfall i arbetsmarknadsutbildningen

Delprojekt E.

Delprojektansvar: Länsarbetsnämnden

Syfte:

Utarbeta förslag till en modell för nya arbetsmetoder för arbetsmarknadsutbildning och att pröva denna modell i ett pilotprojekt. Skall omfatta både analys och förslag på utveckling av hela processen det vill säga behovsinventering, upphandling och genomförande samt aktivering av deltagarna till jobb efter utbildningen.

Jämställdhet och deltid - ett utvecklingsprojekt

Delprojekt F.

Delprojektansvar: LO

Syfte:

Att utveckla olika typer av modeller som långsiktigt tar tillvara den arbetskraftsreserv som deltidarbetslösa utgör. Finna metoder som möjliggör för långtidssjukskrivna att komma in på arbetsmarknaden.

Strategisk kompetensförsörjningsmodell för mindre kommuner - utarbetande och test av en modell

Delprojekt G.

Delprojektansvar: Vaggeryds kommun

Syfte:

Att ta fram en modell för kompetensförsörjning som mindre kommuner och organisationer kan tillämpa generellt.

Ett friskare arbetsliv

Delprojekt H.

Delprojektansvar: Försäkringskassan

Syfte:

Utveckla metod, system och verktyg för att förbättra hälsan och öka den friska närvaron på arbetsmarknaden i länet.

Infrastrukturellt stöd för kunskapsförsörjning

Delprojekt I.

Delprojektansvar: Högskolan i Jönköping

Syfte:

Undersöka Projekt Kompetensförsörjning med en relevant infrastrukturell lösning för kunskapsförsörjning i Jönköpings län. Delprojektet består av tre delar:

- Kvinnor och teknikutbildningar på Ingenjörshögskolan i Jönköping
- Utveckling av den Kvalificerade Yrkesutbildningen-KY i Jönköpings län
- Högskolan som resurs

Generationsskiften i små tillverkande företag

Delprojekt J.

Delprojektansvar: Träcentrum Nässjö Kompetensutveckling AB

Syfte:

Undersöka möjligheterna samt ta fram en strategiplan för en effektivare generationsväxling inom den trärelaterade industrin i Jönköpings och Kronobergs län.

Sysselsättningsstrategi för asylsökande och andra invandrare i Jönköpings län

Delprojekt K.

Delprojektansvar: Migrationsverket, Region Syd

Syfte:

Åstadkomma en bättre individanpassning av kompetenshöjande och vägledande insatser. Främja utlänningsens framtid, oavsett om denne får stanna i Sverige eller inte. Bättre resursutnyttjande mellan samverkande aktörer. Öka möjligheterna till egenförsörjning under asyl- och introduktionstid i Sverige.

UTVÄRDERINGENS SYFTE OCH AVGRÄNSNING.

Utvärdering av Projekt Kompetensförsörjning påbörjades i mitten av 2004. Utgångspunkt för utvärderingsarbetet är de mål som Länsarbetsnämnden har satt upp i kontraktet med kommissionen, The Grant Agreement. Utvärderingen redovisar projektets resultat relaterat till uppsatta mål. Utvärderingens syfte har även varit att följa processen för att återkommande återkoppla till huvudprojektledare, delprojektledargrupp samt styrgrupp. Utvärderingsarbetet har därmed tjänat som ett verktyg för projektets process.

Utvärderingsuppdraget skulle enligt överenskommelse med Länsarbetsnämnden fokusera på arbetet i delprojekten och kartläggning av projektledningens och styrgruppens funktion som stöd till detta arbete. Då ledningen av projektet upptäckte en slagsida i arbetet från helheten till delarna avgränsades utvärderingen enligt projektansvarigas önskemål till att fokusera på processen med att få ihop delarna till en helhet. Avseende undersökning av projektets process har de bärande frågorna under utvärderingsarbetet varit:

- Kan slutresultatet nås med nuvarande aktiviteter och arbetssätt?
- I vilken mån behövs korrigeringar för att projektet skall komma i mål?

Syftet med första utvärderingsfasen var att ha initiering och etablering av projektet i fokus. I fas två belystes genomförandet. I den tredje fasen undersöktes hela projektets resultat och målgång. De två delrapporterna ”Att komma igång och komma i mål” och ”Att vara på väg” har utgjort ett internt verktyg för styrgrupp, huvudprojektledare och delprojektledare i syfte att kunna korrigera projektet. De två första rapporterna syftade även till att förbereda en slutlig utvärdering kring hela projektets arbete och resultat.

Utvärderingen har inte haft fokus på resultat relaterat till delprojektens projektbeskrivningar. Utvärderingar avseende uppnådda resultat på delprojektnivå har gjorts i några delprojekt av utvärderare valda av delprojekten själva.

UTVÄRDERINGENS METOD

Utvärderingen har en deskriptiv karaktär. En kvalitativ ansats har valts. Målet med den kvalitativa analysen är att identifiera och fokusera på okända eller mindre kända företeelser och egenskaper avseende variationer, strukturer och processer (Starin, & Svensson 1994). Fördelen med en studie som använder kvalitativ metodik är att den tar hänsyn till helheten på ett sätt som inte är möjligt i en studie där man använder en kvantitativ metodik. Två huvudtyper av utvärdering kan urskiljas, den formativa och den summativa. Skillnaden mellan dessa båda typer är att en formativ utvärdering är framåtriktad och att en summativ utvärdering är mer tillbakablickande, (Scriven, 1967). Den formativa utvärderingen syftar till att under en pågående verksamhet forma och styra verksamheten rätt och den summativa utvärderingen studerar en avslutad verksamhet. Både den formativa och den summativa utvärderingsformen har använts i utvärderingen.

Arbets sättet har bestått av observationer, intervjuer och dokumentanalys. Dokument är officiella styrdokument och projektledares dagboksanteckningar avseende märkbara förändringar i projekten och viktiga reflektioner. Rapporten beskriver resultat av projektet efter projekt tidens utgång relaterat till uppsatta mål. Utvärderingsmaterial och analyser har bidragit till att kontinuerligt ge beskrivningar av den pågående processen under projektets olika faser i syfte att ge ett stöd till styrning av arbetet. Även processen av projektet presenteras i rapporten. Utvärderingen har följt hur arbetet har löpt relaterat till projektbeskrivningen samt hur projektet har bedrivits. Avstämningar har gjorts mellan utvärderare och projektledning i syfte att genomföra korrigeringar av arbets sätt. Fas 1 i utvärderingen omfattar arbetet enligt projektplan till och med augusti 2004 och omfattar startfasen, organiserandet av arbetet i delprojektet, samt påbörjade pilotprojekt. Fas 2 omfattar arbetet enligt projektplan fram till och med februari 2005. Fas 3 omfattar arbetet enligt projektplan till och med 2005-12-30. Utvärderingen utgör en slutrapport kring hela projektets arbete och resultat.

Individuella intervjuer har genomförts med huvudprojektledaren vid tre tillfällen och vid ett tillfälle med länsarbetsdirektören, under slutfasen av projektet. Ytterligare individuella intervjuer med nyckelpersoner har genomförts, såsom med en representant från ESF-rådet, Europeiska sociala fonden, under det initiala stadiet av projektet samt med en representant från Länsstyrelsen. Dessutom har gruppintervjuer genomförts med delprojektledarna vid ett tillfälle initialt och ett tillfälle under avslutande delen av projektet. Frågeställningar för intervjuer har initialt och avslutningsvis haft sin utgångspunkt i projektbeskrivningens målsättningar, huruvida nyckelpersoner har upplevt att man har nått sina mål. Vid de båda delrapporteringarna har framförallt styrkor och svagheter i projektarbetet belysts. Respondenter har fått redogöra för upplevelser av projektets utvecklingspotential och vad som kan hindra att projektet kan nå sina mål.

De hinder som har identifierats initialt har lyfts fram som viktiga frågeställningar vid nya datainsamlingar. Om motsägande information har framkommit vid olika datainsamlingar redovisas det i resultatavsnittet. Intervjuerna har spelats in på band och dokumenterats ordagrant. De citat som förekommer i rapporten är direkt hämtade från de intervjuer som är gjorda. Materialet har sedan analyserats och sammanställts i rapporter. Det analyserade materialet återges i resultatavsnittet. Observationer har genomförts vid fyra halvdagars projektledarträffar samt vid två tvådagarskonferenser för delprojektledare. Delar av projektledarträffar och konferenser har spelats in, avlyssnats och tolkats i efterhand. Två externa konferenser har besökts.

Utvärderingsplan

FAS I	04 06 15- 04 10 15
AKTIVITETER: Uppstart av utvärderingsarbete Bakgrundstudier, referensobjekt samt strukturarbete Delrapport I. Dokumentanalys Gruppintervju Projektledningsgrupp Intervju Huvudprojektledare. Intervju Länsstyrelserepr, ESFrepr, Länsarbetsledning Observerar projektledarträffar och konferens Bearbetning Rapportskrivning Förberedelser för presentation av rapport I Presentation av rapport I	KOMMENTARER Handledning från HLK sker kontinuerligt
FAS II	04 10 16- 05 03 15
AKTIVITETER: Insamling av data i form av individ eller gruppintervjuer av projektledare, huvudprojektledare och andra nyckelpersoner Dokumentskrivning Dokumentanalys, ex. interrimrapport Rapportering i PM och muntlig form Förberedelser för presentation av PM Presentation av PM	Handledning från HLK sker kontinuerligt
FAS III	05 03 16- 05 12 30
AKTIVITETER: Insamling av data i enligt tidigare form, se ovan. Bearbetning av data Dokumentanalys Sammanställning av slutrapport Förberedelser för presentation av slutrapport Presentation av slutrapport	Slutdatum har förlängts från 05 09 till 0512

RESULTAT

Disposition

Resultatet är uppdelat i två huvuddelar där den första delen - A visar på projektresultat relaterat till uppsatta mål i projektbeskrivningen. I andra huvuddelen - B presenteras projektets process. Under projektets gång har avstämningar genomförts med syftet att projektledning skall få möjlighet till korrigeringar. Processen har följts utifrån kartlagda hinder för projektet och uppföljning av projektlednings och styrgruppers förmåga att stödja arbetet har belysts.

Projektets processresultat struktureras utifrån tre utvärderingsfaser:

- Fas I – Etableringsfasen
- Fas II - Genomförandefasen
- Fas III Avslutningsfasen.

Under fasernas redovisning återkommer ett antal nyckelfaktorers utveckling. Faktorerna är ledningsorganisationen, arbetet att få delarna att bilda en helhet, den regionala tillväxten, utveckling av arbetsmarknadsnämnderna, arbetet med projektets ”arv” samt jämställdhetsaspekten.

A. PROJEKTRESULTAT RELATERAT TILL UPPSATTA MÅL

Beträffande projektets syfte, att med ett brett partnerskap utveckla en sysselsättningsstrategi för Jönköpings län, att skapa en strategi för kompetensförsörjning, en sysselsättningsstrategi som förankras hos deltagarna och andra aktörer i länet, har projektet nått sin målsättning. Ett strategidokument har överlämnats till Regionförbundet vid slutkonferensen i november 2005. I projektbeskrivningen specificeras ett antal nyckelområden inom vilka projektet har haft en ambition att nå resultat.

Arbetskraftsbristen

Avseende målet att kunna möta den ökande arbetskraftsbrist som enligt en lägesanalys, genomförd av Länsarbetsnämnden, Länsstyrelsen, Landstinget och representanter för kommunerna i Jönköpings län 2001, kommer att uppstå under de kommande 15 åren, har projektet tagit fram modeller som kan stödja det arbetet. Modellerna är framtagna inom delprojektet ”Ett friskare arbetsliv” och ”Bättre utfall i arbetsmarknadsutbildningen”. Även ”Jämställdhetsprojektets” modell för deltidsarbetslösa svarar mot målet beträffande arbetskraftsbristen. Projekt Kompetensförsörjning har inte haft en enad bild om huruvida länets prognos om kommande arbetskraftsbrist stämmer. Vad man kan konstatera är att det inte har skett någon ökad arbetskraftsbrist under projektets gång, vilket projektet inte har haft något inflytande över enligt projektledningen. I projektansökan lyfts ett av skälen till att ge Jönköpings län möjligheten att utveckla modeller för kommande arbetskraftsbrist fram och man uttryckte att länet redan stod inför en situation som hela Europeiska unionen längre fram i tiden förväntas hamna i, en vikande arbetskraft. Så blev alltså inte fallet i länet under projektiden.

Det regionala tillväxtprogrammet

I projektansökan uttalas att Projekt Kompetensförsörjning skall utgöra en del av det regionala tillväxtprogrammet och att arbetet skall drivas inom ramen för det fortsatta arbetet inom det programmet. Projektet har inte integrerats med tillväxtprogrammet under första delen av projektiden. I mitten av projektet då representanter ansökte om att få projektet kvalificerat till ett strategiskt projekt i Samverkansrådet och Regionförbundet, antogs det av dessa organisationer och blev då en del i det regionala tillväxtarbetet.

Huvudprojektledaren ser överlämnandet av strategidokumentet till Regionförbundet som ytterligare ett bevis på att projektet har nått målet avseende delaktighet och koppling till det regionala tillväxtarbetet. Vid slutkonferensen blev det klartgjort av Landshövdingen, att Projekt Kompetensförsörjning har blivit en del av det regionala tillväxtprogrammet som numera leds av Regionförbundet och kallas RUP, Regionala utvecklingsprogrammet.

Samarbete med annat län

Ett innovativt inslag som utlovas i projektbeskrivningen är samarbetet med Kronobergs län. Samarbetet över länsgränserna, som projektförberedelserna resulterade i, var en process som skulle ge stora fördelar för såväl arbetsmarknaden som utbildningssystemen. Den processen ville man fortsätta inom ramen för projektet, genom att samverka och utbyta erfarenheter på ett tidigt stadium i respektive projekt. Kronobergs län blev inte beviljade några medel från strukturfonden till att driva ett projekt. Tankar fanns initialt att fortsätta samarbetet oavsett externa medel. Endast en aktivitet av sådan art har identifierats, den så kallade Gulduttern, en utnämnelser till företag med god arbetsmiljö. Aktiviteten hann inte genomföras under projekttiden. I övrigt har det arbetet som förbereddes under ansökan i grannlandet inte förverkligats. Innovativt inslag avseende samverkan tycks ha uteblivit.

Samverkan

Projektet utlovar i projektbeskrivningen att projektet skall bli en ram, inom vilken representanter för verksamheter och organisationer som normalt inte samverkar så tätt, kan utveckla nya kontaktformer. Avseende individer som har varit involverade direkt i projektet, delprojektledare och styrgruppsmedlemmar har man nått resultatet avseende samverkan. Beträffande samverkan mellan organisationer som annars inte samverkar och skapande av konkreta överenskommelser kring olika områden inom ramen för projektet, syns inget tydligt resultat. Ett projekt som löpte parallellt med Projekt Kompetensförsörjning, Lokala överenskommelser – introduktion för nyanlända, har nått längre avseende konkretisering av samverkan mellan organisationer.

Projektet har identifierat samverkan som den mest nödvändiga åtgärden för att nå framgång med kommande sysselsättningsfrågor. Siktet måste enligt projektet vara inställt på samverkan. Samverkan är den viktigaste rekommendationen i den strategi som projektet lämnar efter sig. Man uppmanar aktörer att ”utveckla samverkan genom partnerskap och nätverk för att bättre lösa uppdraget att rusta den enskilde och skapa förutsättningar för individen att vara aktiv på arbetsmarknaden”. Vad projektet konkret menar med samverkan, hur det skall gå till, är inte lika entydigt i rapporten.

Projektledningen lyfter fram själva modellen i Projekt Kompetensförsörjning som den bästa modellen för samverkan. Ett väl fungerande stödverktyg för samverkan har utvecklats under projektet, Högskolebibliotekets informationsstöd med omvärldsbevakning och samordning.

Projektet har även haft som målsättning att identifiera *hinder* för samverkan och ge förslag till lösning på problem. Projektet har upptäckt barriärer inom organisationer mer än mellan organisationer då det gäller att samverka. Hindren är av attitydkaraktär. Hur problemet skall åtgärdas har framkommit i projektet.

Arbetsmarknadsnämnderna

I projektbeskrivningen lyfts en fråga fram som ett viktigt arbete att åstadkomma under projektet. Man ville utveckla och fördjupa en ny roll för länets arbetsmarknadsnämnder, när det gäller ansvar för regional samordning av utbildning. Man skriver att nämndernas uppgift består i att ansvara för att den statliga arbetsmarknadspolitiken förverkligas i kommunerna, att de arbetsmarknadspolitiska åtgärderna anpassas till de lokala förutsätt-

ningarna och behoven samt att den nya rollen passar väl in i uppdraget. Avseende denna uppgift har projektet inte lyckats nå något resultat. Efter projektet fortsätter man att arbeta med uppgiften, eftersom man fortfarande ser det som en strategisk fråga för länets utveckling. Huvudprojektledaren i Projekt Kompetensförsörjning har ett uppdrag från Länsarbetsnämnden att arbeta vidare med dessa nämnders roll och utveckling.

Uppmuntran till personer med låg utbildningsnivå

En av projektets viktigaste uppgifter, enligt projektbeskrivningen, var att hitta nya former för att uppmuntra personer med låg utbildningsnivå till att vidareutbilda sig. Delprojektet ”Validering - att värdesätta kunskandet” har nått ett bra resultat, enligt projektledningen och valideringsarbetets resultat lyfts fram som ett stöd för den aktuella målgruppen. Huruvida valideringsformen är en typisk uppmuntrande form för lågutbildade har inte blivit klart definierat.

De fyra arbetsområdena

Resultat har enligt projektets slutrapport nåtts avseende framtagna modeller som ligger inom de fyra arbetsområdena:

- Ökad mångfald och fler aktiva på arbetsmarknaden
- Ett friskare arbetsliv
- Förbättrad samverkan mellan skola – arbetsliv
- Utvecklade system för livslångt lärande.

Som exempel på modeller redovisar projektet följande konkreta resultat:

- a. Resurscentrum för validering kommer att administreras av Jönköpings kommun. Här kommer länets övriga kommuner att kunna samverka.
- b. En studie har gjorts inom projektet utifrån frågeställningen *hur stor arbetskraftsreserven är bland de funktionshindrade* och hur man kan hitta vägar för dem att nå arbetsmarknaden.
- c. Resurscentrum för flexibelt lärande (RFL) utvecklas vid Högskolan i Jönköping.
- d. Bättre samverkan mellan skola och arbetsliv resulterade i ett projekt som har utvecklat *kvalificerad yrkesutbildning* inom områden med lokal eller regional arbetskraftsbrist.
- e. Forskningsprojektet Pacemaking har tagit en ny ansats i arbetet med den stressrelaterade ohälsan. I Pacemaking har man studerat orsaker och verkningar av stressrelaterad ohälsa på verksamhetsnivå i organisationer och företag i länet. Dessutom har en studie genomförts på individnivå. I en annan studie har man undersökt förhållandet kring tid och arbete utifrån begreppen ”resursfattiga” kontra ”tidsfattiga”. En tredje grupp forskare har prövat en metod med avspänning, samtalsterapi och etnologiska djupintervjuer av sjukskrivna, vilket har kopplats till så kallade arbetsgivarringar (Jönsson, Salonen & Löfgren, 2005), (Enokson, 2005).
- f. Modell för arbetsmarknadsprojekt som riktar sig till deltidsarbetslösa har tagits fram men inte kunnat prövas inom projektiden. Modellen utgår från individens rätt till heltidsarbete ur ett jämställdhetsperspektiv.
- g. Generella förslag på hur företag med generationsskiften kan hitta ny kompetens till befattningar på ledningsnivåer och hur befintlig personal kan kompetensutvecklas.
- h. Affärs- och ledarskapsutbildning med målsättning att ge anställda i ett antal företag en bred och samlad kompetens i att utveckla företagsamhet, har genomförts
- i. Skarpa projekt med dolda affärsidéer har tagits fram och utvecklats.

Jämställdhetsaspekten

Särskild vikt skulle läggas vid jämställdhetsaspekten enligt projektbeskrivningen. Metoden för att säkra det var att en projektledare med övergripande ansvar inom projektet skulle sörja för att alla processer och projekt hade ett jämställdhetsperspektiv.

Projektets representanter beskriver i strategidokument att om ett tydligt genusperspektiv läggs på utvecklingsinsatser så kommer förmågan att bryta rådande könsmonster att öka, arbetsmarknaden blir mer flexibel och dynamisk. I projektets slutrapport uppmanas alla berörda att arbeta långsiktigt med attityder och värderingar. Det har man lärt sig under projektets gång. Dessutom har man insett att olika jämställdhetsinsatser i länet behöver knytas ihop samt att man bör arbeta för att ändra de arbetsmarknadspolitiska prioriteringarna för tim- och deltidsanställda.

De projektledare som skulle ansvara för bevakningen av jämställdhetsperspektivet var två delprojektledare som arbetade med ett delprojekt för deltidsarbetslösa. Det visade sig vara svårt för dem att vara i denna roll på samma nivå som sina kollegor i projektet. Efter halva projekttiden vid omorganisationen lyftes jämställdhetsfrågan upp i stabsgruppen och med den ena delprojektledaren som ansvarig, vilket var en förbättring. Delprojektledarna har tillfrågats om de har fokuserat på jämställdhetsfrågan i sina projekt och de flesta har ”tack vare en kollegas ständiga påminnelse” börjat tänka på ett nytt sätt avseende frågan.

Det fanns motstånd till att låta frågan få ett så tydligt fokus initialt i projektet. Flera deltagare påtalade senare i projektet nödvändigheten av att se aspekten som en medvetandeprocess som tar tid. Målsättningen med att integrera jämställdhetsperspektivet i projektet är svårt att mäta. Genomgående tycks jämställdhetsaspekten ha beaktats. För att säkerställa jämställdhetsarbetet genomfördes inledningsvis utbildning för delprojektledare och styrgruppsledamöter. Enligt huvudprojektledaren deltog hälften av de inbjudna vid den utbildningen. Ett delprojekt har haft utbildning inom jämställdhet i sitt delprojekt då man i studiecirkelform har lyft frågan om jämställdhet i sin verksamhet. Delprojektledaren menar att man på så sätt nådde ett bra resultat.

Deltagare i projektet har fått återkoppling från en sakkunnig inom området jämställdhet. Den sakkunniga har uttryckt positiva omdömen, att projektet har lyckats ovanligt väl jämfört med andra liknande projekt och verksamheter. Utifrån vilka kriterier omdömet gavs har inte gått att identifiera.

B. PROJEKTETS PROCESS

En del av utvärderingens resultat är beskrivning av projektets utvecklingsprocess. Avsnittet är uppdelat i tre faser:

- Fas 1 i utvärderingen omfattar arbetet enligt projektplan till och med augusti 2004 och omfattar startfasen, organiserandet av arbetet i delprojektet, samt påbörjade pilotprojekt.
- Fas 2 omfattar arbetet enligt projektplan fram till och med februari 2005.
- Fas 3 omfattar arbetet enligt projektplan till och med 2005-12-30. De två första faserna har redovisats i två rapporter under projektets gång, ”Att komma igång, att komma i mål” (2004) och ”Att vara på väg” (2005).

Beträffande utvärderingens process, var de bärande frågorna:

- Upplever projektets olika aktörer att slutresultatet kan nås med nuvarande aktiviteter och arbetsätt?
- I vilken mån finns det behov av korrigeringar för att projektet skall komma i mål?”

PROCESSEN UNDER FAS I PROJEKTETS STYRKOR OCH SVAGHETER UNDER ETABLERINGSFASEN

Enligt beskrivningar om initieringsfasen, då man ansökte om projektmedel, upplevdes den som kraftsamlande och homogen. Det var många som var väl insatta i resonemangen inför ansökan av medel. Idéer om strategier flödade och växte så småningom fram till de olika delprojekten, som till största delen bemannades av personer som var delaktiga i den initiala processen. En fråga som är intressant är, varför det just blev dessa elva projekt och på vilket sätt de stödjer länsprojektets långsiktiga strategi.

De initierade ville vara med. Området samarbete skola- arbetsliv var dåligt representerat och man bad Teknikföretagen att stiga in på arenan, vilket också skedde i form av ett delprojekt. Försäkringskassan som bör vara en tung aktör i sammanhanget hade initialt problem med att sätta ner sin fot för att medfinansiera. Detta gav konsekvensen att området ohälsa först kom med då projektet hade pågått en tredjedel. Å andra sidan kom delprojektet med full kraft och energi via en engagerad delprojektledare och har sedan bidragit med många spännande delar i strategiarbetet. Trots initiala problem präglades uppstarten av homogenitet och kraftsamling.

De fyra områdenas framväxt (se sidan 16), beskrev huvudprojektledaren med att man inför ansökan intervjuade människor och anordnade konferenser kring ansökansarbetet. Vid dessa tillfällen gjordes probleminventeringar och de fyra områdena kom fram.

Antingen alla fyra eller delar av de här fyra. Så vi kom fram till att det här är fyra viktiga saker. Sen gjorde vi så i vårt län i alla fall att dom som vi träffade pratade vi om just dessa.....om de skulle kunna tänka sig att vara med och driva projekt och då man tänker.....så blev det ju elva delprojekt. Tanken med de elva delprojekten är att dom ska fånga in vad vi vill åstadkomma inom ramen för de här fyra faktorerna.

Etableringen

Delprojektledarna återgav överlag en positiv bild av etableringsfasen avseende sina egna delprojekt. Endast ett fåtal projekt tycks ha haft bekymmer med inledningsskedet, på grund av projektledarbyten. Samtliga projektledare menade att man följde projektplanen

och den första fasen har gått över förväntan. Det var ett fåtal som hade haft förankringsbekymmer. Trots att Försäkringskassan kom in så sent verkade man nu ha kommit ifatt på ett bra sätt, vilket tveklöst hängde samman med val av en engagerad delprojektledare.

Då det gällde delprojektledarnas syn på etableringen av hela projektet fanns det delade meningar. Det utkristalliserades några synpunkter om att projektet redan från start upplevdes som allt för osammanhängande. Flera saknade den röda tråden.

Vi spretrar väldigt mycket i intresseområden, jag kan inte se någon helhet i det hela på nåt sätt.....vi befinner oss på olika ställen, vi har olika intressen både på målgrupp.....alltså väldigt spridda.....Och jag känner väl heller inte.....det är väl vissa då som jag skulle kunna jobba med men vissa är jag inte alls intresserad att jobba med.....alltså jag ser ingen nytta med dom och då skall man ju inte heller samarbeta.

Ju mer deltagarna träffades och utbytte erfarenheter desto bättre helhetsbild växte det fram, även om den saknades under etableringsfasen. Farhågan fanns att projektet skulle fortsätta att leva med allt för olika målbilder, eller med för lite fokus på helheten. Det framkom i intervjuerna med projektledarna utsagor om ett stort engagemang för det egna projektet, medan relationen till det stora sammanhanget och den övergripande strategin i Projekt Kompetensförsörjning inte alltid upplevdes som högprioriterad. Någon menade att det inte finns tid över för projektledarträffar, utan att all tidsresurs gick åt till arbete i delprojektet.

Huvudprojektledaren funderade mycket över frågan om att få ihop helheten i projektet i slutet av etableringsfasen.

Det är väl olika i olika projekt tror jag....och därför tror jag att det är viktigt att man gör den här uppstyrningen nu, en uppstyrning efter ett år och att man lyfter blicken och ser sig själva i helheten. Och inte bara ser sitt eget lilla projekt det tror jag är viktigt.

Etableringsfasen i stort gick dock förvånansvärt bra, enligt huvudprojektledaren och man närmade sig genomförandefasen och alla hade en bra uppfattning om vad som skulle åstadkommas. Han nämnde att det hade tagit olika lång tid för delprojekten att komma igång beroende på hur väl förberedda de var och hur mycket personella förändringar som hade gjorts initialt. Styrkan i projektets etablering, menade han, var att de flesta projektledarna ”låg i startgroparna” och att så gott som alla projekten var bemannade från början med individer som hade varit med och format projektansökan och därmed var de engagerade från idéstadiet.

Huvudprojektledaren kommenterade delar som borde ha fungerat bättre i etableringsfasen. Han nämnde Försäkringskassan och hans misslyckande med att övertyga ansvariga att vara medfinansiär inför ansökan. Huvudprojektledaren lyfte fram frågan om budgetarbetet som en svag del under etableringen av projektet. Han beskrev förloppet avseende det beslut om ekonomin som kommissionen genomförde och som regionens representanter hade att ta ställning till. Han talade om ett förslag som regionen lämnade till kommissionen i ansökan, som kommissionen i sin tur besvarade med ett lägre bud. Det budet visade sig inte vara förhandlingsbart. Om regionen fortfarande var intresserad, fick den godta det beloppet och man hade en ganska kort tid på sig att ta ställning till att acceptera eller avstå. Huvudprojektledaren påtalade att det hade funnits bekymmer kring budgetarbetet avseende underlag för utbetalning till de olika delprojekten under etableringsfasen.

Vi har ju satt upp regelverk, eller system för hur vi vill ha in underlag från de olika delprojekten för att göra en utbetalning av medel. Och det är för löner och lokalkostnader, resor etc. Och vi vill alltså att man kan styrka alla de här sakerna via avtal. Visa att man har de här lönekostnaderna. Då finns det instruktioner för det här.....mycket besvärligt att få in det underlaget från en del. Det har tagit lång tid,

men nu är det nog ifatt, hyfsat ifatt. Men det har varit mycket jobb med att driva in det här. Vi känner att vi måste ha bra på fötterna.....när och om det kommer en revision så ska vi kunna säga att vi har det här och det här är våra principer och det här är underlaget för det här och det här underlaget är för det där. Så att vi ska slippa och stå där och säga att vi har betalat ut.....man har så att säga inget stöd för utbetalningen.

Även några delprojektledare lyfte fram budgetarbetet som en betungande del i arbetet. Man upplevde det från sitt håll och ansåg att det var en tung och byråkratisk process att hantera.

Jag tyckt att det har varit rörigt.....mycket formalia.....det har fokuserats mer på formalia än på resultat och innehåll är min uppfattning.....i övrigt har det rullat på bra.....Men det har varit rörigt.....framför allt om budget har det varit rörigt.

En ESF - representant kommenterade svagheter i etableringsfasen och hon menade att liksom andra projekt hade man allt för kort tid på sig att etablera sig. Hon betonade att det hade behövts tid till att bilda ett partnerskap och det hade behövts tid för människor att fungera tillsammans.

Partnerskap som skall bildas och människor som skall tightas ihop och den processen hade kunnat få ta sin tid, men så blir det sällan...

ESF-representanten berättade vidare om ett stort möte med karaktären av Open Space i Ljungby under hösten 2002, där många aktörer var samlade och där man upplevde att det pågick mycket intressanta diskussioner, vilka bildade underlag för den kommande projektansökan. Hon har reflekterat över varför just Jönköpings län blev ett av de län som godkändes för att ingå i Artikel 6 och hur det gick till när huvudprojektledaren valdes ut. Representanten var mån om att utsagan inte skulle uppfattas som kritik mot den utsedda projektledaren utan mer var avsedd för dem som ansvarade för organiserandet av projektet.

Den länsarbetsdirektör som tjänstgjorde under initieringsfasen inför ansökansarbetet diskuterade tillsammans med ESF-representanten kompetens- och sysselsättningsfrågor och i det sammanhanget delgavs Länsarbetsnämnden information från ESF-kontoret avseende Artikel 6. Den ledning på Länsarbetsnämndens, som var med från utarbetandet av ansökan till slutet av etableringsfasen menade att de många delprojekten var en styrka på så vis att många personer var engagerade och att det fanns utarbetade planer som bara var att sätta i sjön. Vidare var nätverken mellan dessa redan etablerade vilket också sågs som en framgångsfaktor. Startkonferensen i slutet av september 2003 var också viktig menade ledningsrepresentanten. Dessutom nämndes mixen mellan projekten som en styrka, inte det enskilda delprojektet. Enligt ledningens representant fanns det även en del svårigheter med etableringen.

När väl projektet var beslutat innehöll det många delprojekt. Tiden från det att ansökan hade lämnats in tills projektet kunde startas upp blev lång. Det blev lite av att starta upp på nytt. Personal i delprojekten hade bytts ut. I en del fall hade engagemanget dalat

Ett utökat samarbete mellan aktörer som arbetar med kompetens- och sysselsättningsfrågor samt en konkret strategi, som omfattas av alla, var förväntningar som ledningen hade på projektet efter etableringsfasen. Detta menade ledningen var en förutsättning för att länet även i fortsättningen skulle vara i topp när det gäller sysselsättning och arbetslöshet.

En representant från Länsstyrelsen ansåg att Projekt Kompetensförsörjning levde sitt eget liv under etableringsfasen, att den anknytning som skulle finnas mellan projektet och det regionala tillväxtprogrammet inte var tillräcklig. Ibland hade hon dessutom funderat över

varför det just var de elva delprojekten som blev valda och om det möjligtvis blev de projekt som ”råkade dyka upp”. Representanten stod alltså frågande inför valet av delprojekt och såg inte klart den strategi som låg bakom valen av dessa. Dessutom var förankringen ute i länet dålig och frågan var hur många kommuner, som kände till att det pågick ett så omfattande projekt. Respondenten betonade att projektet var ett länsprojekt, att strategiarbetet måste vara väl förankrat och att man behövde få med alla kommuner i arbetet.

Vi skall ju ta fram en strategiplan som helst alla skall stå enade bakom.

Länsstyrelsens representant lyfte fram några delprojekt som arbetade med långsiktighet. Det var bland annat Valideringsprojektet, arbetet med attitydförändring i Teknikföretagens projekt och KY utvecklingen, medan övriga delar inom högskoleprojektet redan fanns innan projektet enligt henne. Tranås projektet var också ett strategiskt projekt, menade representanten från Länsstyrelsen och om Migrationsverket hittade modeller, så blev även det ett strategiskt projekt.

Delprojektens fram- och motgångar under etableringsfasen

De flesta delprojektledarna upplevde att de följde sina planer och att arbetet flöt på som man tänkt sig under etableringsfasen. Med entusiasm berättade de om sina projekt, vad som hände och vad som var på väg att hända. En delprojektledare menade att man var väl förberedd i delprojektet före start och att man visste väl vad som skulle göras, så det var lätt att komma igång. Planen var färdig i tid.

Vårt projekt är stort men kanske enklare än många av dom andra projekten, som verkar oerhört komplexa och svåra.....där man kanske gör en ansats att lösa världsproblemen...

Flera delprojektledare upplevde att den administrativa delen i projektet var oerhört energikrävande. De menade att projektaktiviteten förtogs av administration, såsom budgetarbete och rapportskrivning, vilket de trodde var vanligt förekommande i den här typen av projekt.

Ett delprojekt var inte tillräckligt förankrat från början, och delprojektledare upplevde att det hade gått åt mycket tid till förankringsarbete och hon tyckte att ett projekt som hade beviljats borde vara mer förankrat innan det startade. En kollega i ett annat delprojekt höll med och nämnde att det hade varit mycket chefsbyten i hans organisation, vilket hade inneburit att hans delprojekt hade haft en del förankringsproblem. Läget hade förbättrats avsevärt då den nya chefen hade tagit till sig projektet, vilket gjorde att han sedan en tid tillbaka upplevde att det fanns en projektägare. När han blev tillfrågad om framgångsfaktorer sa han:

Jag tänkte nämna mig själv då.....Nej, men jag har ju den förmågan att jag kan paketera informationen, projektresultat till styrgrupp och där finns ju en annan framgångsfaktor och det är ju projektägaren som i sin tur kan paketera det här in i organisationen så att det landar på precis rätt ställe.....det är ju regionschefen. För det som vi gör i projektet passar exakt in med det vi skall göra framåt och det har hon lyckats med väldigt bra...en framgångsfaktor så att det går som hand i handske.....det är rätt personer här så att säga.....den här teoretiska arenan då, det bäddar för att vi tillsammans kan gå den här vägen...

Framgångsfaktorer i ett tredje delprojekt var den omfattning av forskning som låg inom ramen för delprojektet, där forskare som Bodil Jönsson, Orwar Löfgeren, Lunds universitet samt Tapio Salonen och Uffe Enokson från Växjö universitet hade medverkat. Analyser och modeller finns presenterade i rapporterna ”Att utmana den sjukskrivna stressen” samt ”Tid, pengar och sociala nätverk”.

Delprojektledaren för Valideringsprojektet, det största delprojektet rekryterades efter uppstarten av Projekt Kompetensförsörjning och det tog lite tid för honom att hitta arbetsformerna. Han menade att det var stort med tolv kommuner inblandade och det hade lagts ner ett stort arbete på att få dessa kommuner att komma med på ett bra sätt.

Det var väl egentligen det som var den stora knuten som man var tvungen att lösa förstdet löste vi genom att vi utifrån fem delprocesser eller delprojekt avgränsade ett antal kommunprojekt närmare bestämt 23 stycken, som drivs under Valideringsprojektets paraply...

Delprojektledaren lyfte fram det goda stödet från sin styrgrupp som en framgångsfaktor. Under första tiden fanns ett systerprojekt i länet inom validering och han betonade att det var en styrka att få arbeta tillsammans med projektledaren för det projektet. På så sätt tog det inte så lång tid för honom att komma in i sitt arbete. Dessutom nämnde han kommunprojektledarna som en av de stora framgångsfaktorerna i delprojektet och en annan framgångsfaktor var hans egen roll i projektet. Andra framgångsfaktorer i delprojektet var själva modellen som projektet byggde på. De som deltog i projektet kom från elva olika områden i samhället och man hade sammankomster med dessa kontinuerligt, minst en gång i månaden. Till slut lyfte han även fram delprojektledargruppen i det stora projektet som en viktig framgångsfaktor för delprojektet.

Dessutom träffas vi delprojektledare i Projekt Kompetensförsörjning vid sidan om och drar nytta av varandras kunskap och erfarenheter.....det tror jag också är en framgångsfaktor.....till exempel när jag träffar Lasse och ber honom vara med och presentera sitt projekt in i vårt.....det tror jag är bra.....att vi representerar så många organisationer i det här projektet. Att vi har vägar in i organisationerna, vi behöver inte leta kontakter vi har ett ansikte bakom kontakten.

En delprojektledare menade att projekt stod och föll med eldsjälarna i organisationen.

...att du har en eldsjäl som tillåter nytt arbetssätt det är väldigt resurskrävande att bedriva utbildning på det här sättet gentemot det traditionella sättet.....det är kanske en orsaka till att det inte implementeras fullt ut... Så framgångsfaktorn är att det finns sådana eldsjälarna som tillåter ett sånt arbetssätt. För oss i detta jobbet nu så är vi eldsjälarna.....det står och faller med en person....

Delprojektledaren i projekt ”Teknikföretagens långsiktiga försörjning av kompetens och kvalificerade medarbetare” nämnde tre framgångsfaktorer i sitt projekt. Först beskrev hon ett nätverk som man hade byggt upp där det just nu fanns sextio personer som ingick och som arbetade med teknik och ungdomar ute på grundskolor och på gymnasienivå. Dessutom hade man under etableringsfasen arbetat mycket med kartläggning av vilka projekt som pågick och som hade anknytning till området, vilket projekt B hade kunnat dra nytta av, dels av de goda exemplen, och dels av de erfarenheter som inte var så lyckade. De personer som jobbade med kartläggningen var även med i nätverket. Den tredje faktorn var de projekt som hade startat utifrån de analyser som var gjorda.

Det pågick initiering av dessa projekt i olika kommuner. Vidare beskrev hon att det fanns kontaktpersoner på skolor och företag samt koordinatörer som skulle knyta samman skola och företag. Hon betonade att den formen som man jobbade med hade näringslivspolitiska infallsvinklar.

Alltså vi uppvaktar kommunledningen och frågar dom hur ser ni på framtiden.....är ni medvetna om att industrin utgör 25 procent av alla som jobbar i eran kommun.....och då kan man ju också plussa ihop skatteeffekter.....för att vi skall klara det så måste det till tekniska medarbetare.....och det har aldrig varit nåt problem ur det perspektivet att vi har fått igång olika projekt.....så vi har startat igång flera projekt för att få ungdomar att söka sig till tekniska utbildningar

När hindren i delprojekten efterfrågades kom det fram några synpunkter från delprojektledarna. Ett exempel var tidsresursen. Någon underströk att det var viktigt att de som jobbade i projektet hade den tid som var uppsatt för projektet. Det inträffade ofta att verksamheten i organisationen prioriterades och att man måste släppa projektet för en kortsiktig problemlösning.

Regelverk hade också visat sig stå i vägen i några delprojekt, till exempel att en KY-utbildning inte fick ha mindre än 40 poäng.

Regelverket kan ju vara ett hinder, som till exempel om det finns en modell.... så kanske till exempel försäkringskassans regelverk eller arbetsförmedlingens regelverk gör att modellen inte fungerar, även om den är bra i sig.....

Avseende rekrytering av fler kvinnor till tekniska utbildningar var det just då färre både manliga och kvinnliga studenter som var behöriga att komma in på ingenjörshögskolan. Det var färre som läste naturvetenskapligt program. På så sätt blev det också ett hinder, eftersom individen hade ett eget val oavsett vad projektet gjorde.

Vi kan ju inte dra dom in från gatan.... alltså det gäller ju att dom väljer detta för att vi skall uppnå dom mål

En delprojektledare påtalade en svårighet i att man inte arbetade med frågor som rörde projektet i organisationen. Farhågan var att man då inte kunde se nyttan och sammanhanget med det som skedde i projektet. Hon var orolig för att man ute i organisationen allt för mycket tänkte sig att andra skulle hantera den prövade modellen i framtiden.

Det är ju inte bara jag som skall se sammanhanget utan att det finns så liten kunskap i organisationen omkring de här bitarna, det ser jag som en svårighet

En projektledare menade att det alltid fanns en fara med projektmodeller, att lågan slocknade och eldsjälarna miste sin uthållighet. Men en annan delprojektledare menade att man inte kunde bli projektledare om man inte var en eldsjäl som orkade.

Ibland är det ju rätt mörkt i gången.....och vi har väl funderat över hur kan dom olika delprojekten använda sig av varandra.....men Valideringsprojektet och vårt projekt har funnit varandra

Några delprojektledare hade kommit med efter det att länsprojektet drog igång och vissa delprojektledare var dessutom projektanställda fram till projektavslut.

Vi fanns ju inte innan projektet utan vi blev ju anställda i och med projektet då.....så vi är liksom skapade tjänster och det har vart stora ekonomiska problem.....det har med finansieringen, det kom utöver.....så jag tycker det har tagit mycket tid att liksom, jag menar de andra finns på LAN och de finns på basis.....för oss är det ju extra pengar som så att säga inte finns.....det har väl varit en del som inte har klaffat mellan LAN och det har varit mycket diskuterande om hur mycket tid och som har tagit mycket tid av det andra.....så handlingsutrymmet minskar ju lite grann

Delprojektledarna tillfrågades om det var något överraskande som de hade mött under arbetets gång i etableringsfasen och då nämndes ett bristande intresse från arbetsmarknadens parter, främst från arbetsgivarparten.

Att man säger okej det verkar intressant men inte just nu och inte just här.....och det är ju en brist att inte det intresset finns för jag menar det är ju de så kallade avnämarna av projektet dom som skall anställa dom här personerna som vi jobbar med

Ledningsorganisation under etableringsfasen

Huvudprojektledaren betonade att projektet drogs med ett initialt misstag. Han ansåg att styrgruppen kom in allt för sent i processen. Den hade till exempel ingen roll i initieringsfasen, under den period då man i regionen kraftsamlade för att göra en väl genomtänkt och strategisk ansökan om medel från Artikel 6. Vidare beskrev han den sammansättning som styrgruppen utgjorde och som gav konsekvensen att det inte fanns det tidsutrymme som erfordrades. De som satt i styrgruppen hade en stor arbetsbörda och ett flertal andra uppdrag. Huvudprojektledaren menade att grundproblematiken kunde härledas till att projektet inte gjorde rätt från början.

Då frågan om varför just Kompetensrådet blev styrgrupp och hur det valet gick till förklarade huvudprojektledaren med att idén kom från hans egen organisation, Länsarbetsnämnden. Han underströk att det rent organisatoriskt var ett riktigt val, eftersom projektet är ett kompetensförsörjningsprojekt och det regionala Kompetensrådet är ett samverkansorgan för den regionala kompetensförsörjningen. En reflektion som han hade gjort var om inte en mindre grupp inom kompetensrådet skulle ha bildat styrgrupp till projektet. I en sådan mindre grupp skulle det ha funnits deltagare som hade varit med och format projektet från början. Han hade tankar om att lyfta upp frågan avseende en sådan organisatorisk förändring till den dåvarande styrgruppen. Styrgruppens obefintliga ansvarstagande var projektets huvudproblem.

Huvudprojektledaren jämförde organiserandet av projektet med företagsorganiserande. I ett företag skulle det ha varit ägarna som hade ställt krav på sin styrelse, men i detta fall verkade det lite osäkert vem som kunde ställa krav och ge ett förändringstryck gentemot styrgruppen. Kanske det fanns en svaghet i systemet menade han. I övrigt upplevde huvudprojektledaren att han fick ett växande stöd från projektledningsgruppen.

Enligt delprojektledarna var det endast indirekt via huvudprojektledaren som man hade kontakt med styrgruppen.

Jag har ingen direktkontakt med dom....jag är osäker på vilka dom är som sitter i styrgruppen ja vi vet ju att det är kompetensrådet men vilka som sitter där vet vi inte. Styrgruppen, den har vi inte känt av direkt....sen är det så att en av medlemmarna i styrgruppen är vår projektledare så det är ju den kopplingen som vi har. Nej, jag ser dom aldrig. Vi vet inte vad dom har för roll och hur mycket dom påverkar projekten. Jag vet att projektet finns som en stående punkt på Kompetensrådets agenda.

Länsstyrelsens representant ansåg att styrgruppen inte hade varit den bästa för huvudprojektledaren. Ledningsrepresentanten från Länsarbetsnämnden ansåg att det hade blivit lite ”si och så” med Kompetensrådet som varande styrgrupp till projektet. Han liksom huvudprojektledaren och ESF-representanten trodde att man ur Kompetensrådet borde välja ut några personer, som fick till uppgift att vara mer engagerade i projektet och som därmed skulle kunna vara den verkliga styrgruppen och ett bollblank till huvudprojektledaren. ESF-representanten betonade att Kompetensrådet kom in i ett sent skede i processen och hon menade att man borde ha haft en grupp från början som hade varit med och skapat projektet. Representanten från ESF hade själv suttit med i Kompetensrådet.

Man blev så småningom lite fundersam när samma fråga dök upp gång efter gång, frågan Vad är vår roll? Jag anser att det har inte varit en grupp som har vuxit fram ur ett behov utan genom ett regeringsbeslut....Det är inte alltid att de blir så starka...men kanske det är så att det först med det här projektet som Kompetensrådet kände att man fick en roll....så att det har vart lite svajigt av och till....ibland har det vart lite bottenläge i aktiviteterna....sen så har det tagit sig ibland

Å andra sidan hade det varit märkligt att välja en annan grupp för projektet och att Kompetensrådet då inte skulle haft någon roll över huvud taget, menar representan-

ten och att det är naturligt att projektet styrs av Kompetensrådet. Svagheter med den gruppen kan vara att den är för stor för att kunna bli en effektiv styrgrupp.

LAN-ledningens representant gav styrgruppen en utmaning och menade att projektet nu var påbörjat, att arbetet låg framför och att styrgruppens engagemang skulle komma att bli avgörande för projektets framgång.

Beträffande synen på huvudprojektledaren som person och som ledare under etableringsfasen framkom mest positiva omdömen från tillfrågade. Representanten från Länsstyrelsen hade följt honom från början och menade att han hade vuxit med uppgiften och klarade sitt uppdrag på ett mycket bra sätt. Representanten från Länsarbetsledningen menade att det som skulle kunna stjälpa projektet var om huvudprojektledaren blev sjuk, vilket kunde tolkas som att projektet var allt för sårbart, då projektledaren saknade ”backup”.

ESF-representanten uttryckte också positiva ordalag om huvudprojektledaren. Beträffande projektets etablering nämnde representanten projektledaren som en viktig förutsättning för att projektet skulle få en framgångsrik start.

Delprojektledarna hade positiva utsagor om huvudprojektledaren under etableringsfasen. De tyckte att han visade stort intresse för delprojekten, utgjorde ett bra stöd och var lätt att prata med.

Jag tycker att han som person ger ett bra stöd....är mycket bra att prata med och sen förstår jag att han inte kan ha svaren på tungan....det handlar om att jobba mot ett regelverk som finns inom Artikel 6 och då är det väl så att vi inte riktigt har fått fram vad det är som gäller och det är svårt för en projektledare för ett så här pass stort projekt att få fram rätt besked.

Jämställdhetsaspekten under etableringsfasen

I projektansökan utlovades att särskild vikt skulle läggas vid jämställdhetsaspekten i projektet. Projektledare med övergripande jämställdhetsansvar ”skall sörja för att alla processer och projekt har ett jämställdhetsperspektiv”. Avseende jämställdhetsperspektivet under etableringsfasen framkom i rapporter och olika diskussioner att man noga fokuserade på frågan.

Projektet hade två delprojektledare som även var projektledare för projekt ”Jämställdhet och deltid – utvecklingsprojekt”. De ansvarade för att arbetet framskred avseende jämställdhet såväl i hela projektet som i delprojekten. De hade under etableringsfasen i viss mån upplevt frustration kring denna uppgift. Det var dock svårt att definiera vad det svårhanterliga var. De hade inte fullt ut gått in i övriga delprojekt för att revidera jämställdhetsarbetet.

Att liksom underblåsa jämställdhetsarbetet men ändå inte lägga för mycket pekpinnar....vi har ju besökt alla projekt initialt, men sen är ju tanken att dom skall hitta egna jämställdhetsmål som vi skall följa upp sen på varje projektledningsmöte.

Delprojektledarna för jämställdheten menade att det finns ett stort intresse för jämställdhet i projektledargruppen och att det fanns kunskap och acceptans.

Vi har sagt det många gånger att det här skulle aldrig gå om man skulle gjort det här ensam att sitta på sin kammare....alltså det är oerhört....man får så mycket attityder och grejer o hinder och det är besvärligt som sagt vi möts ju av så mycket fördomar och värderingar....och det läggs på oss som personer också....vi blir anklagade för vissa saker och då är det lättare att va två...

Det visade sig att det vid delegering av uppgiften inte följde med medel till arbetet. Åtgärder skulle vidtas till nästkommande budgetöversyn enligt projektledning och därmed prioriterades jämställdhetsarbetet på ett konkret sätt. Först då skulle man visa från ledningshåll att projektansvariga menade allvar med jämställdhetsperspektivet. Vid granskning av jämställdhetsaspekten i delprojekten lämnades mestadels statistik avseende könsmässig fördelning i projekt och aktiviteter. Projektet tycktes inte ha kommit fram till på vilket sätt jämställdhetsaspekten skulle ingå i helheten och i delarna under etableringsfasen.

Informationsförmedlingen under etableringsfasen

Ett annat delprojekt hade likt jämställdhetsansvariga uppgiften att stödja Projekt Kompetensförsörjning, projektet som arbetade som informationsstöd. Parallellt med att projektet fick detta stöd prövades modellen. Det var ett nytt sätt att arbeta på än vad man annars gjorde vid Högskolebiblioteket. Projektet erbjöd en helt annan typ av informationstjänst än vad man gjorde i vanliga fall och delprojektledaren menade att det var positivt att få se hur det fungerade.

man kan säga att det är ett nytt sätt att jobba på med dom källor och resurser som vi har så vi prövar en modell som vi skulle kunna jobba med i framtiden mot andra målgrupper än vad vi gör idag....framgångsfaktorn är att det här känns kreativt

En viss förvirring uppstod kring dessa båda stödjande delprojekt, jämställdhetsuppgiften och informationsförsörjningen, beträffande placering rent organisatoriskt i projektet. Delprojektens uppdrag hade karaktären av stabsarbete men hanterades som de andra mer operativa delprojekten. Diskussionen kring deras placering pågick under slutet av etableringsfasen.

Synen på projektets ”arv” under etableringsfasen

Utvärderingen visade på att aktörerna var helt upptagna av det arbete de utförde för ögonblicket och att det saknades tankar och planer för den tid som skulle komma efter det att Projekt Kompetensförsörjning var avslutat, vad som skulle ha hänt, vem som skulle ta över och vad det innebar att lämna efter sig en sysselsättningsstrategi. Huvudprojektledaren hade vissa funderingar kring det men i övrigt verkade det inte vara en viktig fråga för projektledargruppen. Redan i etableringsfasen behövdes det strategiska och långsiktiga tänkandet för att få styrfart på projektet, det behövdes ett ljus ”på projektets arv”.

Utveckling av de lokala arbetsmarknadsnämnderna under etableringsfasen

I projektbeskrivningen för länsprojektet lyfts arbetsmarknadsnämnderna fram. Ett viktigt projektmål är att utveckla arbetsmarknadsnämndernas roll som samordnare av utbildningsinsatser inom sitt område, för att undvika dubbelarbete och för att tydliggöra olika utbildningsinstansers roll. Då frågan kom upp i samtal med huvudprojektledaren beskrev han att han gjort vissa försök att ta tag i frågan men hade redan insett att det förmodligen var en alltför stor utmaning att ta sig an denna uppgift inom projektets ram. Han såg inte hur projektet skulle kunna ha framgång avseende dessa för projektet viktiga nyckelgrupper.

Reflektioner efter utvärderingsfas I

Efter utvärderingsfas 1 lämnades i Rapporten ”Att komma igång – Att komma i mål” en sammanfattning i form av ett antal rekommendationer eller utmaningar som projektet kunde välja att ta till sig för fortsatt arbete. Rekommendationerna som listas här nedan utgick från projektbeskrivningen samt från det framkomna utvärderingsmaterialet.

- Att få in styrgruppen på arenan och att den finner sin roll och sina uppgifter.
- Att än mer än tidigare tydliggöra kopplingen mellan ”Regionalt tillväxtprogram-RTP” och projektets långsiktiga strategi.
- Att få ihop projektets delar till en helhet så man kan hålla styrfarten.

- Att jämställdhetsarbetet fördjupas och antar en tydligare processplan.
- Att planeringsarbetet för tiden efter projektet på ett effektivt och förankrat sätt kommer igång - *Ljus på projektets arv!*
- Att integrera miljöfrågor i projektet, enligt påpekande från Länsstyrelsen
- Att allt mer knyta an till den plattform som ligger till grund för projektet med de fyra områdena och de viktigaste frågeställningarna.
- Att fatta beslut i frågan om arbetsmarknadsnämndernas roll och uppgift i relation till projektet med bakgrund till beslutet.

PROCESSEN UNDER FAS II PROJEKTETS STYRKOR OCH SVAGHETER UNDER GENOMFÖRANDEFASEN

Rapport I ”Att komma igång – Att komma i mål” hade syftet att utgöra stöd för den fortsatta utvecklingen av Projekt Kompetensförsörjning. Eftersom utvärderingsarbetet präglas av process och lärande blev det nödvändigt att söka efter faktorer som riskerade att projektet tappade ”styrkart”. Det var viktigt att redan i etableringsfasen identifiera tänkbara hinder, faktorer och situationer som inte verkade tillfredsställande och ledde till förbättringar.

Fas II utvärderades också med utgångspunkt från frågeställningarna:

- Upplever projektets olika aktörer att slutresultatet kan nås med nuvarande aktiviteter och arbetsätt?
- I vilken mån finns det behov av korrigeringar för att projektet skall komma i mål?”

Rapporten för fas I sammanfattades i ett antal rekommendationer beträffande det fortsatta arbetet. Projektledningen fick kännedom om att utvärderingen i fas II skulle fokusera på arbetet med nämnda iakttagelser. De fyra arbetsområdena skulle även i fas II ligga till grund för undersökningen och i vilken mån de satte spår i länsprojektet. Utvärderaren lyfte även inför fas II fram *effekter beträffande nya och hållbara samverkansmetoder mellan aktörer som tidigare inte hade samverkat* som en viktig del att söka efter samt hinder i form av attityder och förhållningssätt som projektet skall identifiera.

Ledningsorganisation under genomförandefasen

- Att få in styrgruppen på arenan och att den finner sin roll och sina uppgifter.

Beträffande styrning av projektet genomfördes ett antal åtgärder för att stärka arbetet och ”få ljus på projektets arv”.

1. Den tidigare styrgruppen omformades med ambitionen att få en mer *operativ styrgrupp*. Det kan tolkas som att man hoppades på en mer engagerad och beslutande ledningsgrupp, där medlemmen upplever sig ha ett stort ansvar för vad som skall hända med det som projektet lämnar efter sig och som agerar utifrån ett sådant förhållningssätt. Huvudprojektledaren upplevde en mycket större tillförsikt avseende den ombildade styrgruppen och kände framför allt stor tilltro till den nytillträdda länsarbetsdirektören. Huvudprojektledaren menade att länsarbetsdirektören hade tagit projektet ”till sitt hjärta” och engagerade sig med full kraft. Han upplevde att han återigen fick ett stöd för att kunna arbeta vidare. Projektet tycktes alltså härvidlag ha kommit till en stabilare situation i och med omorganisationen, vilket kunde ses som en styrka för det fortsatta arbetet. Det som behövdes var att den nya styrgruppen så snabbt som möjligt formerade sig, såg målet klart, fann sin roll och såg sin huvuduppgift. Det fanns en medvetenhet om att projektet inte längre kunde fortsätta med en svag styrning om det skulle nå ända fram till det mål man hade förutsatt sig, att skapa en kompetensförsörjningsstrategi som matchar ett framtida behov i Jönköpings län.

2. Ytterligare ett initiativ i omorganisationen av ledningen var bildandet av en så kallad stabsgrupp. Huvudprojektledaren hade upplevt sig alltför ensam för att driva ett projekt av den här omfattningen. När han såg i backspegeln konstaterade han att han borde ha haft ännu en projektledare vid sin sida. Han såg behovet av stöd under arbetets gång och föreslog därför att man bildade en stödfunktion, en stab för projektets strategiska arbete. Huvuduppgiften för stabsgruppen tycktes vara att få fram helhetsbilden av projektet och att tillsammans med huvudprojektledaren se till att projektet höll sig till det man lovade i projektansökan.

3. I samband med att stabsgruppen bildades kompletterades alltså projektet med en resurs utifrån, och som enligt huvudprojektledaren fick rollen som ”brobyggare”, en viktig strategisk roll med fokus på vad projektet skall lämna efter sig. Den strategiska resursen hade redan hunnit initiera några intressanta aktiviteter. En träff för delprojektledarna anordnades för att stärka grunden i projektet. Under en konferens i Bredaryd i december 2004 framkom att det i delprojektledargruppen fanns delade meningar om huruvida Jönköpings län skulle få en ökad arbetskraftsbrist. Man menade att det var viktigt inför det fortsatta arbetet att de som var aktiva i projektet hade en god kunskap om hur prognoserna såg ut beträffande arbetsmarknaden och varför de såg ut som de gjorde. Skulle annars Projekt Kompetensförsörjning ha ett berättigande? Detta såg även den nytillträdde strategiska resursen och tog initiativ till en konferens där ett antal experter inom arbetsmarknadsprognoser avseende länet medverkade. Ett annat initiativ som hon tog var bildandet av en arbetsgrupp med representanter från Regionförbundet, från Länsstyrelsen och från projektets informationsstab, med syfte att så tidigt som möjligt få in aktörer som engagerar sig i kommunikation kring projektresultat efter projektets slut. Detta initiativ tycktes vara ett gott tecken på ansvar för ”projektets arv”.

De tre delarna i omorganisationen talade sannolikt för att projektet hade stärkts avseende utmaningen att få en starkare styrning av projektet. Huvudprojektledaren menade att man aldrig kan kompensera den brist eller ”barlast” som man drogs med i projektet. Han refererade till det misstag som begicks vid projektstart då det inte fanns en väl fungerande styrgrupp som var insatt i initieringsfasen och som ägde frågorna. Han menade att projektet sökte sig till det så kallade Kompetensrådet, bad om att det skulle fungera som projektets styrgrupp och ”klistrade sig på det” istället för att det från start fanns en styrgrupp som ägde frågan och formerade projektet utifrån projektmål. De åtgärder som vidtagits tycktes vara kloka val och viktiga steg i processen för att komma i mål.

Projektet och den regionala tillväxten

- Att mer än tidigare tydliggöra kopplingen mellan ”Regionalt tillväxtprogram - RTP” och projektets långsiktiga strategi.
- Att fatta beslut i frågan om arbetsmarknadsnämndernas roll och uppgift.

Det bästa resultatet avseende arbetet med projektets relation till Regionala tillväxtprogrammet var att Projekt Kompetensförsörjning under fas II hade presenterats för länets Samverkansråd samt för det nyetablerade Regionförbundet och blivit kvalificerat till ett så kallat strategiska projekt.

Enligt projektbeskrivning är ett projektmål att studera en ny roll för länets Arbetsmarknadsnämnder avseende ansvar för regional samordning av utbildning. Detta var ett område som skulle utvecklas under fas II men som inte skedde. Enligt huvudprojektledaren levde fortfarande frågan om arbetsmarknadsnämndernas framtida uppgifter och Länsarbetsledningen ville arbeta vidare med att integrera nämnderna mer. På vilket sätt detta skall ske var inte klart vid undersökningen efter fas II. Huvudprojektledaren menade att Projekt Kompetensförsörjning skulle kunna bli drivande i att nå projektmålet. Vid fas II var alltså denna del ännu inte löst.

Jämställdhetsaspekten under genomförandefasen

- Att jämställdhetsarbetet fördjupas och antar en tydligare processplan.

Jämställdhetsperspektivet uttalas som viktigt i projektet och bearbetas flitigt på olika sätt. Ambitionen i att fokusera på jämställdheten i projektet har gett konsekvensen att jämställdhetsansvarig blev medlem i den nybildade stabsgruppen och på så sätt lyftes frågan till ledningsnivå.

Jämställdhetsfrågan upplevdes som komplex och man saknade erfarenhet av att få ett projekt av den här omfattningen att genomsyras av jämställdhet. Flera aktörer upplevde en osäkerhet och ett tvivel på att jämställdhetsarbetet skulle att sätta spår i projektet. Ambitionsnivån tycktes ändå hög och enligt jämställdhetsansvarig hade hon iakttagit att delprojektledarna hade en vilja att föra in aspekten i sina projekt. Hon menade att även om man inte nådde tillräckligt långt avseende jämställdheten i projektet behövde det inte betyda att arbetet hade varit förgäves. Misslyckanden kunde vara värdefull erfarenhet att lämna efter sig till dem som i framtiden skall arbeta med sysselsättningsplaner genomsyrade av jämställdhet. I projektet har man talat om att lämna efter sig en så kallad kunskapsbank med både positiva och negativa erfarenheter. En reflektion framkom i utvärderingen av fas II avseende jämställdhetsaspekten. Reflektionen handlade om att en sakkunnig inom jämställdhet skulle ha kunnat identifiera delar som har brustit i projektet avseende jämställdheten och på så sätt fått en tydlig plats bland erfarenheter och utvecklingsområden efter projektet.

Att få ihop projektets delar till en helhet

- Att allt mer knyta an till den plattform som ligger till grund för projektet med de fyra områdena och de viktigaste frågeställningarna i projektbeskrivningen.

En fråga som väcktes hos utvärderaren i samband med den nämnda omorganisationen var vad delprojektledarna skulle få för roll i förhållande till helheten av projektet. Huvudprojektledarens tidigare oro för att delprojektledarna ”grottade ner sig i sina delprojekt” och inte såg helheten ledde till en stor konferens i Bredaryd för delprojektledarna, där ambitionen var att få alla att inse och fokusera på helheten. Konferensen var välplanerad med en genomtänkt struktur där de viktiga arbetsområdena identifierades i de olika delprojekten. I konferensen fick flera delprojektledare ”aha-upplevelser” avseende syftet med projektet. En av delprojektledarna fick sina kollegor att inse vad projektets strategier egentligen stod för. Alla tycktes kunna samlas kring en gemensam målbild att ta fram en kunskapsbank med modeller för framtida användare. Det är flera delprojektledare som har uttryckt att projektets syfte klarnade betydligt i samband med konferensen och att man upplevde sig tillhöra ett gemensamt och viktigt framtidsarbete. Att konferensen fick ett sådant resultat hade tidigare uppfattats som en strävan hos projektledningen, att en ökad homogenitet i projektledargruppen var nödvändig för att projektet som helhet skulle hållas vid liv och bära frukt, att ”nerifrånupp-perspektivet” togs på allvar. I handling har denna ambition varit synlig i form av regelbundna delprojektledarträffar där man beskriver sina projekt för varandra. Huvudprojektledaren har tidigare upplevt det som avgörande att ha denna grupp runt sig i den stora utmaningen att ro projektet i land, inte minst på grund av att den tidigare styrningen av projektet uteblev.

Projektets ”arv”

- Att planeringsarbetet för tiden efter projektet på ett effektivt och förankrat sätt kommer igång – ”Ljus på projektets arv”

Det fanns stora fördelar att ha en aktiv bas under genomförandet, att identifiera det allmängiltiga och generella i projektresultatet, det som skulle bli projektets arv. Ambitionen var hög hos huvudprojektledaren avseende involveringen av delprojektledarna men efter omorganisationen arbetade han allt närmre stabsgruppen och det tycktes som att det blev

den gruppen som allt mer tog på sig uppgiften att få ihop delarna till en helhet, genom att med hjälp av genomtänkta mallar begära in rapporter från delprojekten i syfte att sammanställa det generella för projektet.

Frågor med bristande fokusering

- Att få projektet att genomsyras av mångfald
- Att integrera miljöfrågor i projektet.

Beträffande de viktiga målgrupperna invandrare och handikappade och deras möjligheter att träda in på arbetsmarknaden har ledningen insett att projektet inte kommer att nå mål. Det framkom under utvärderingsfas II att man i projektet redan under etableringsfasen var otillfredsställd med integrationsperspektivet och ansåg sig inte ha fått upp frågan tillräckligt genomgripande i projektet.

Reflektioner kring fas II

I redovisning av utvärderingen efter fas II pekade utvärderaren på några tendenser till att projektledningen tappade fokus på basens uppgift att vara med och bära projektet in i ett kommande implementeringsarbete. Huvudprojektledaren som nu hade fått sitt behov av förstärkning tillfredsställd tycktes ha ett mindre behov av att involvera delprojektledargruppen. Signaler pekade på att det upplevdes som smidigt att strategiarbetet enbart skedde i den nybildade stabsgruppen och i styrgruppen och därmed löpte man åter risken att tappa delprojektledargruppen, vilket ledningen hade upplevt i den första fasen av projektet. Utvärderaren jämförde ett projekts framgång och förmåga att sätta spår i omvärld och framtid med ett företags förmåga att etablera sig på en marknad. Erfarenheter inom affärsutveckling visar att om en organisations ”varumärke” skall få genomslag är det nödvändigt att organisationens aktiva medlemmar är väl insatta i idéer, syften och strategier. En idé som endast bärs av ägare och ledning riskerar att falla platt till marken (Kotler, 2004). Frågan var om ett sådant förhållningssätt borde gälla Projekt Kompetensförsörjnings arbete med implementeringen av Jönköpings läns kompetensförsörjningsstrategi.

Det tycktes ovisst om ledningen hade gjort ett medvetet val att låta delprojektledarna fortsätta fokusera på sina projekt och inte begära att de skulle lägga kraft på att sätta sig in i projektets slutfas då delarna skulle bli till ett. Var inte den så kallade Bredarydskonferensen tänkt som ett startskott för en fördjupad process där alla som deltog i projektet drogs in i förberedelserna av implementeringen av projektet? Utvärderaren gav en frågeställning i reflektionsavsnittet om projektet på nytt var på väg tillbaka till det som huvudprojektledaren kallade ”spretighet”, vilket han oroade sig för i första fasen. Utvärderaren frågade sig om inte delprojektledaren fortfarande var en viktig representant för Projekt Kompetensförsörjning, en ”ambassadör” för resultatet? Om delprojektledaren lämnades utanför implementeringsarbetet i så motto att man överlät till en stabsgrupp att sammanställa ett innehåll i en rapport så var frågan hur väl förankrat projektet skulle bli hos aktörerna på delprojektnivå. Om ledningen ensam planerade att sköta helhetsarbetet med ett ”uppifrånperspektiv” frågade sig utvärderaren om inte projektet tappade sitt ”nerifrån-perspektiv”. Borde inte huvudprojektledaren då lämna över framtids- och strategiansvaret till den nya styrgruppen för att i stället ägna sig åt att fortsätta engagera delprojektledarna i uppgiften att vara med och bära projektets ”varumärke” in i implementeringsfasen undrade utvärderaren i sina reflektioner?

PROCESSEN UNDER FAS III PROJEKTETS AVSLUTNING OCH PLANERING FÖR IMPLEMENTERING

Under utvärderingens fas III följdes processen med att bygga färdigt Jönköpings läns samsättningsstrategi. Analysen gjordes utifrån följande områden:

- Ledningsorganisationen
- Arbetet med att skapa en helhet och projektets ”arv”

- Jämställdhetsaspekten under avslutningsfasen
- Projektet och den regionala tillväxten

Delar i projektbeskrivningen som under utvärderingsfas II inte i tillräcklig utsträckning belystes lyftes på nytt fram, såsom arbetet med frågor kring kommande arbetskraftsbrist, att hitta kompetenta nya medarbetare i framtiden samt arbetet med modeller för vidareutveckling av redan anställd personal. Utvärderingen i fas III fokuserade dessutom på beskrivningar av det arbete som i projektansökan utlovats avseende nya modeller för samarbete, hinder för samarbete och förslag till åtgärder för att kringgå hindren.

Projektets deltagare och ledning har i intervjuer gjort en tillbakablick och beskrivit sina upplevelser av att arbeta i projektet och av resultatet såväl i delprojektet som i hela Projekt Kompetensförsörjning. Deltagare har beskrivit framgångsfaktorer, hinder och vad som händer efter projektet. De har slutligen lämnat några rekommendationer till framtida projekt med liknande modell.

Ledningsorganisation under avslutningsfasen

Enligt huvudprojektledaren har det varit ett roligt men från början mycket tungt arbete att leda projektet i och med att stödet internt uteblev initialt. Han menade att det under avslutningsfasen av projektet blev en helt annan nivå på stödet från chef och från den nya styrgruppen.

Jag var ju helt solo hade inget bollplank. Jag skulle ju behövt haft en styrgrupp, någon att tala med: de här fyra arbetsområdena passar bra men hur passar de här projekten in egentligen? Framför allt sista halvåret den nya styrgruppen kom ju in och visste inte heller hur dom skulle göra och funderade mycket vad skall vi göra med vår roll men nu ser man ju då att dom har tagit tag i det här Vad dom gör nu är ju att de säger att det är viktigt det vi gör nu för att kunna leverera vidare. Och där känner jag ett jättestöd idag och den nya länsarbetsdirektören är jättebra.

Så om man tänker sig att denna styrgruppen med det ansvar som den tar och med den energin så hade det varit något helt annat med etableringen och genomförandet. Och jag måste ju vara så ärlig att dom som jag fick uppdraget av hade inte en susning vad det här handlade om och organisationen som var projektägare måste ju också dra lärdom Och vi har gjort det nu...för det här var ju hur stort som helst och bara att bryta in och få vår organisation att inse vad detta handlade om var ju inte enkelt för ingen fattade det.... men allteftersom jag fattade det så försökte jag att tanka över det men det är alltid svårt Jag menar jag hade ett jättebekymmer att ta till mig detta och sen skall jag försöka vidarebefordra det till dom andras.

Om man jämför med hur vi tänker i nästa ansökan så har vi klart för oss att oavsett om vi får pengar eller ej så är det här viktigt arbete för länet. Det fokuset hade vi inte alls utan då var det att kan vi få lite smörjmedel i länet och så...

Länsarbetsdirektören började sin tjänst i november 2004 och då hade projektet kommit till halvtid. Kompetensrådet var styrgrupp och strax efter det att länsarbetsdirektören tillträdde fick projektet en ny styrgrupp.

Det kan jag se nu att Kompetensrådet, den tidigare styrgruppen, inte har den tiden så projektet försvann i mängden av alla frågor... så jag tror att det har upplevts som ett stöd med den nya styrgruppen. Sedan även den här förändringen som blev när Mats fick stabsgruppen runt kring sig med omvärldsbevakningsstödet, jämställdhetsstödet och med strategistödet.

Vi håller på att jobba på en ansökan till ett nytt Artikel 6- projekt och vi har ju lärt oss väldigt mycket som vi kan ta vara på. Vi har tre personer som jobbar med ansökan och vi har även talat om projektledarskapet... hur man planerar det för att ett projekt inte skall bli för sårbart, kanske två projektledare...

Enligt länsarbetsdirektören har det känts bra med den ombildade styrgruppen. Regionförbundets representant har varit mycket engagerad. Det har varit långa möten utan att de har känts långa, tidsmässigt har man satt väldigt mycket tid för diskussioner kring styrgruppens roll i strategiarbetet. Hon var inte säker på att alla i gruppen tyckte att gruppen hade kommit så långt.

När man kommer in och är med bara då och då så har det funnits frustrationer de har inte vetat riktigt vad som har hänt mellan gångerna.

Kärngruppen har varit Regionförbudets representant, huvudprojektledaren, den strategiska resursen och ordföranden. När länsarbetsdirektören fick klart för sig att det var ett så stort projekt med mycket pengar och många människor som var involverade fokuserade hon på att det skulle bli något konkret och synbart resultat efteråt och hon såg dessutom uppgiften att vara stöd för Huvudprojektledaren som mycket viktig. Hon menade dessutom att det var ett stort ansvar att som ledare i den myndighet kunna ”ro projektet i land”.

Det är rätt mycket pengar i omlopp... det gäller ju att få det att funka, att rutiner... det är också en del som vi har tittat på... att man faktiskt rekvirerar när man skall rekvirera och att det finns underlag och att allt är okej... De rutinerna har blivit mycket bättre, de är uppstyra. Det var en del delprojekt som släpade efter med sina redovisningar. Och det gör de inte längre och det har med rutinerna att göra. Ekonomiansvarig har fått komma in med kort varsel ibland och berätta för styrgruppen.... det har mycket handlat om att ro det här i land...

Länsarbetsdirektören var imponerad av att så många delprojekt med underprojekt har pågått. Hon uttryckte en farhåga över hur regionen tar tillvara allt det som har varit bra och hur ledningen kan ge bekräftelse till dem som har arbetat. Hon var imponerad av bredden. När frågan om dålig start ut ledarperspektiv lyftes fram i intervjun kommenterade länsarbetsdirektören det.

Om det var dålig start så har han verkligen lyckats med riggningen det sista året, så snarare tvärt om...det har ju krävts väldigt mycket kreativitet och mycket målarbete hela vägen.... mycket definiera och det här att bli överens, det är det här vi vill...så att det är inte säkert att det negativa från början har satt spår...man har fått jobba hårt och har nog nått en högre enighet... och i varje fall så har ju ingen blivit överkörd...

En delprojektledare menade att det var mycket viktigt att en ledning för en sådan här organisation visar engagemang för de olika delprojektledarnas arbete så att de inte blir utlämnade åt sig själva att hitta vägen på egen hand och hitta sin plats i helheten. Delprojektledaren trodde att det var väldigt viktigt att få ett stöd speciellt i den här typen av organisation, att ledningen fick individerna att känna att de var en del av en större helhet och att individens roll blev tydliggjord och fick hjälp att identifiera sin plats i sammanhanget.

Det är säkert tufft att driva detta projekt med det svaga stöd från styrgrupp initialt men så ibland så tänker jag att det kan handla om väldigt små insatser för att få med delprojekten, för nu har de varit väldigt fristående och sen har de fått kritik uppifrån att de inte inordnar sig ordentligt i ledet men har de fått chansen? Jag vet att jag har föreslagit ledningen att ta kontakt med delprojektledarna utifrån en specifik frågeställning som har diskuterats för att stämma av.... sådana enkla saker tror jag hade hjälpt ganska mycket.... nu har det ju gått ändå, mycket på grund av att projekten har fungerat så bra som dom har gjort och det har gått på något sätt att hålla ihop det men det kunde också ha blivit dåligt och det kunde absolut ha blivit bättre...det tycker jag.

En delprojektledare tyckte att projektet förstärktes av att den strategiska resursen, informationsfunktionen och jämställdhetsaspekten lyftes in i stabsgruppen. Huvudprojektledaren fick därmed ett forum där han fick lyfta frågor. Stabsgruppen blev ett stöd för huvud-

projektledaren, vilket gjorde att han fick lättare att hantera vissa saker. Men delprojektledaren trodde att det ändå saknades kommunikationen från ledning till delprojekten.

Det har varit mycket otydlighet och osäkerhet om det viktigaste av allt...vad är en sysselsättningsstrategi. Det skulle ha formulerats från början för det ett förslag eller skall man kunna jobba efter den Vad är det vi skall åstadkomma tillsammans... man kan inte veta exakt formerna men om någon hade ställt sig upp från början och sagt Nu är vi elva delprojekt, vi är massor av organisationer inblandade i ett partnerskap. Vi skall jobba inom dessa arbetsområden det kommer att bli rörigt, vi kommer att göra på olika sätt men det viktiga är att om två år då skall vi ha nått det här ...och detta jobbar vi efter gemensamt... då hade man vetat det från början ... då hade man kommit en bra bit på väg även om inte organisationen skulle ha varit spikad i minsta detalj. Det hade hjälpt mycket om alla hade hört det samtidigt.

Det gemensamma målet

Det var en svaghet i organisationen. Jag tycker att för mycket tid och kraft har fått läggas på att grunna över vad det gemensamma målet är och jag tror att om man har en tydligare organisation och ledningsfunktion så tror jag att man kan uppleva större frihet i sitt projekt och jag tror att man kan komma längre då. Med det menar jag inte att man skall vara mer styrd utan att man kommer kunna vara mer kreativ och hitta nya vägar för att då är man trygg i sin roll för att man vet att här är min plats i projektet och då kan jag jobba och spränga lite fler gränser på vägen och pröva nytt för att jag vet att även om jag sticker ut åt det hållet så är jag ändå på väg dit. Det finns en trygghet i det som gör att man kan känna sig mer fri.

Förutsättningarna för ledningen

Om man gör ett projekt med samma modell igen så kommer den nuvarande projektledningen kunna beskriva hur man gör så att delprojekten inte upplever det som spretigt och rörigt Det var väl ingen som hade erfarenhet av en sådan här modell. Men modellen är intressant. Det är inte kritik mot projektledningen det vi har sagt om uppstarten för huvudprojektledaren hade inte bättre förutsättningar ...”med tanke på de förutsättningarna som han hade så har han gjort ett kanonjobb Jag skulle inte vilja ha bytt stol med honom Han har varit lyhörd och gjort förbättringar och jag hoppas att han har fått ett bra stöd i den styrgrupp som har kommit och den stabsgrupp som skapades på vägen....

Styrgrupp och ledning kanske skulle haft mer uppstartsträcka, men kanske det är bra att det inte är för uppstyrt. Huvudprojektledaren hade det ju inte lätt från början ingen styrning själv, han sökte stöd och det fattar man ju...men det kanske skall vara lite löst och att hitta eldsjälar, människor som arbetar... det är process....

Att få ihop projektets delar till en helhet, projektets ”arv”

Under etableringsfasen oroade sig huvudprojektledaren mycket för att delprojektledarna inte såg helheten i projektet, att projektet hade tendenser till att spreta för mycket. När han i slutintervjun tillfrågades om hur han ser på frågan när han ser i backspegeln menar han att det var nödvändigt att ”göra resan från delar till helhet”.

Vi startade upp det här för två år sedan och då hade man en helt annan uppfattning om projektet än vad vi har idag. Man hade nog en bild av vad det här projektet gick ut på. Alla som var med då fick en gemensam bild om att det här är ett stort projekt som vi går in i och att det på något sätt hänger ihop. När vi väl tryckte på knappen så träffades vi på Länsarbetsnämnden innan take off. Då var dom flesta där som skulle driva delprojekten och det är klart att alla hade nån form av gemensam bild att man skulle göra nånting tillsammans på något sätt... väldigt mycket annorlunda än vad bilden är nu.... Sen satte man igång med sina projekt och då tappade man det där det gemensamma fokuset och mer grottade ner sig i sitt eget. Jag tror att det var nödvändigt och bra för man var liksom tvungen att ta itu med det och få det gjort.

Sen efter en tid sa vi att nu måste vi lyfta blicken och se vad det ni gör i ert projekt.... vad kan vi se vad kan man dra ut för trådar och slutsatser från det in i det

här stora skeendet... att vi gör nånting tillsammans. Då hade vi konferensen i Bredaryd för ett år sen och det var väl då som vi satte fokus på det gemensamma. Sen gick det väl tillbaka lite igen och nu i slutet har det ju varit mycket fokus på det gemensamma. En del har ju haft svårare för det än andra men på nåt sätt har vi nu lyckats att koka ner det här till en slags gemensam bryggd som vi har formulerat i strategidokumentet. Det är det vi ser att vi har gjort utifrån den praktik som har varit i de elva projekten...sånt vi ser är viktigt och sånt som man bör jobba med i framtiden

Projektet blev godkänt vid midsommartid 2002. Huvudprojektledarens chef, länsarbetsdirektören lämnade sin tjänst två veckor efter det att huvudprojektledaren hade fått uppdraget från henne att skriva ansökan i februari 2002. Hon var den som initierade och brann för idén att ansöka. Under ansökansperioden fanns det ingen ordinarie länsarbetsdirektör. Under ansökningstiden och de första månaderna av projektets etablering var en vikarie-lande länsarbetsdirektör huvudprojektledarens chef och därefter tillsattes en ordinarie länsarbetsdirektör i inledningsskedet av projektet. Hon tjänstgjorde ett år i länet och hann aldrig engagera sig i Projekt Kompetensförsörjning tillräckligt enligt projektledningen. Huvudprojektledaren menar att han under denna fas inte fick tillräcklig stöttning av en länsarbetsdirektör som inte hade deltagit i processen och som behövde sätta sig in i övrig verksamhet. Det upplevdes frustrerande för huvudprojektledaren, då han var satt att arbeta med ett projekt som hade en mycket stor betydelse för hela länets utveckling. Han upplevde sig ensam i rollen.

Vi sökte ju tillsammans med Kronoberg och då hade vi en gemensam styrgrupp som var helt fel... det har vi konstaterat nu. Vi hade ett löst gäng med tre fyra stycken från detta länet och tre fyra stycken från Kronoberg. LAN direktören från Kronobergs län var ordförande. Det är ju en av de viktigaste lärdomarna och det har jag tagit upp med dom som håller på nu och förbereder nästa ansökan att dom måste ha en styrgrupp nu som är med hela vägen det skall vara deras baby, dom skall veta vad det handlar om så dom som sitter i styrgruppen nu skall sitta hela vägen

Huvudprojektledarens möjlighet att genom delprojektens styrgrupper hålla ihop projektet i en helhet blev mer eller mindre lyckat. Vissa delprojekt har bland annat på grund av huvudprojektledarens deltagande i den separata styrgruppen haft ett närstående förhållande till helheten medan andra delprojekt i etableringsfasen inte tillät huvudprojektledaren att delta. Sådana delprojekt har levt ett eget liv och tycks ha uppfattat Projekt Kompetensförsörjning mer eller mindre som en finansiär av det separata projektet, i likhet med en regional ESF avdelning och inte som en del av det stora projektet. Några delprojekt har för övrigt helt saknat en aktiv styrgrupp.

Helt klart tror jag att det kan uppstå bekymmer där beroende på hur olika projektledare har förtroende eller hur det ser ut runt omkring dem och mycket hänger samman med att dels om man har en ordentlig styrgrupp och att dels den är knuten till projektet som helhet, att man talar samma språk.

Det har varit en väldigt splittrad bild så där har vi en erfarenhet att man skall ha tydligare styrgrupper i alla sådana här sammanhang och man skall ha en diskussion mellan styrgrupperna och projektet som helhet för att ha en gemensam målbild. Samtidigt så har man egna mål som inte står i motsättning men som är lite mer detaljerade men det är viktigt att se rollen i helheten och det har vi fått jobba rätt mycket med då i projektet.

Så modellen är att det dels finns representant i de olika styrgrupperna från Huvudprojektets ledning och att man samlar styrgrupperna för att stämna av målbilden. Många har levt i det allmänna projektandet då man söker pengar från typ Mål 3. Sen har man kört sitt projekt. Man kör sitt projekt men man ingår inte i en större helhet. Utan man prövar sin modell och att det tidigare har varit så att varje sådant projekt har dragit slutsatser vad har vi lärt men i detta projektet gör vi ju det gemensamt tillsammans. Det är alltså ett gemensamt projekt

inte elva olika projekt. Och det tror jag är en viktig grej för framtida projekt av den här karaktären.

Vid riggningen av projektet, då det skall bestå av dessa elva projekt, då börjar vi tappa idén med helheten och då kom ju framför allt delprojektledarna i kläm för att de kände lojalitet mot sitt eget projekt och sin styrgrupp och sedan skulle de förhålla sig till hela projektet. Man kände tryck från två sidor.

Om vi skulle få chans till ett nytt projekt med den här modellen tänker jag bidra med min kunskap om hur jag tror att man skall driva projektet, att man tidigt talar om att man skall åstadkomma något gemensamt som skall levereras.

Huvudprojektledaren var mån om att tillägga att det fanns krafter både för och emot samverkan i såväl delprojektledargruppen som den ursprungliga styrgruppen, vilket efter omorganisationen förändrades till en samsyn kring helheten.

Om man tittar på varför har det gått så bra med tanke på förutsättningarna, jag menar det kunde blivit elva enskilda projektresultat...det fanns krafter inom delprojekten som såg att vi skulle jobba gemensamt. De såg att det var viktigt, medan andra hade kunnat dundrat på i sina egna projekt. Det var likadant i den gamla styrgruppen. Det fanns de som menade att... håll inte på och få ihop dom...låt dom får köra i sina egna projekt. Men i den nya styrgruppen har de varit helt klara över det gemensamma och de har fört ner det i sina delprojekt.

En av nyckelpersonerna i projektet menade att hon på grund av sin uppgift var tvungen att från starten av projektet tänka i helhet, att förstå ansökan och att förstå ansökans uppbyggnad och struktur. Hon hade heller inga farhågor från början om att de andra aktörerna i projektet inte skulle se helheten, eftersom hon var säker på att ledningen skulle vara mycket tydlig beträffande det gemensamma. Alltefter som projektet pågick insåg hon att så inte var fallet. Det första tecknet på att det skulle kunna bli en splittring såg hon redan på det första mötet på länsarbetsnämnden.

Det var massor med folk ...det var olika folk från de här organisationerna vet inte hur många vi var men många var vi det var någon slags uppstart. Så på sätt och vis.... oron började väl redan där Då presenterades projektets idé och så fick alla dessa människor den öppna frågan. Hur skall vi organisera det här nu då jag har några förslag men vad tycker ni, varpå det blev kaos genast naturligtvis. Jaha varför skall dom vara med och inte vi och vad skall den här ha för funktion jasanya den skall ha en beslutande ja men då blir det ju jättekonstigt att några skall vara representerade och andra ... det blev det var väldigt oklart och otydligt från första början. Och då det var lite oroande.....är det inte färdigtänkt har dom inte tänkt...

En delprojektledare menade att det egentligen inte var så konstigt att delprojektledarna inte tänkte så mycket på helheten, de skulle jobba med sina projekt. Till stöd för deras roll i det stora sammanhanget fanns webben. Delprojektledaren tog för givet att projektledningen skulle vara ett stöd. Hon upplevde det inte som en splittring i projektet utan en brist på förmåga att hålla ihop projektet. Dessutom var styrgruppen obefintlig i inledningskedet.

Delprojekten har jobbat på ...det gör ju inget, tycker jag, om man är en massa delprojekt som jobbar med sina saker om man bara vet att det här är dom gemensamma ramarna och det här är det gemensamma målet som vi skall nå fram till och det var ju svårt att se....

Generellt kan sägas att i de olika faserna har splittringen varit som allra störst i etableringsfasen. Efter den så kallade Bredarydskonferensen i genomförandefasen skapades ett större helhetstänkande. Avslutningsfasen har präglats av både splittring och helhetstän-

kande, ända in ”på målnöret”. Projektledarkonferensen i Hestra där slutkonferensen skulle förberedas visade på hur långt man hade kommit med helhetstänkandet. Vissa delprojektledare ville och kunde engagera sig i generaliseringarna av hela projektet samtidigt som de avslutade sina egna projekt, medan andra menade att det var ledningens sak att arbeta med sammanfattning av resultat och formulering av strategidokument. De ville hellre ägna sig åt sina egna delprojekt och hade svårt att engagera sig i hela projektet.

Vi har ju hört det här med ett projekt och inte elva projekt men jag har nog aldrig riktigt känt det som att det är ett projekt utan jag har nog varit inne enbart i mitt eget projekt och jag trodde det fram till för tre timmar sedan att det måste ändå vara så att...huvudprojektet har sett generella slutsatser och att vi har sett utifrån det generella i våra delprojekt. Jag är nog inne på det ändå. Jag har gett mig nu kan man säga det är ju så dags och komma med det nu. Jag tror ju att det skulle varit intressantare det andra som jag tänkte från början men det är som det är. Jag tycker att det är röriga steg. För jag tror att skall man göra ett projektresultat som måste man göra det enkelt. Först var det fyra områden sen var det några andra

punkter vad de nu kallades sen skall vi ha några stycken här nej jag tycker det har varit rörligt faktiskt

Jag såg det som kryddstället men nu skall vi ju blanda alla kryddorna

Farhågorna var att vi inte skulle komma någon vart i hela projektet eftersom vi var så många delprojekt. När vi satt i källaren vid projektstarten så kände jag, vad har vi gemensamt vi alla här hur skall vi kunna ... jag tror inte jag är ensam om den tanken och den farhågan har väl delvis kommit på skam men inte fullt ut. Jag tycker att i delprojektledargruppen har vi efterhand lärt känna varandra och de projekt som vi har jobbat i men det har varit svårt att få oss att tänka att detta är ett projekt som vi skall presentera för våra medborgare. Man snöar in på sin egen lilla bit hur skall jag få detta att fungera på bästa sätt...men att lyfta blicken och vidga blicken det har varit svårt....

Slutkonferensen i november 2005 hade trots allt en tydlig karaktär av att ett helt projekt var avslutat och ett gemensamt resultat skulle presenteras. I jämförelse med den mittkonferens som mer präglades av elva olika delprojekt var det nu en tydlig markering det var ett projekt som lämnade över en sysselsättningsstrategi till beslutsfattare i Jönköpings län.

Det var väldigt flummigt från början. Jag kände inte riktig samhörighet i början vi var ju redan igång dom var i flumstadiet och vi visste exakt vart vi skulle i vårt projekt vi hade ju kommit så långt så vi var på helt olika arenor och vad skulle jag kunna få ut och vad skulle vi kunna bidra med. Även i Vrigstad var det flummigt och vi skulle jobba fram frågställningar och ja tiden alltså. Jag är ju glad att jag inte var med två dagar där för det kändes som slöseri med tiden faktiskt. Jag tror att jag har signalerat det i tidigare intervjuer att jag kunde inte få ut något av det och varför skall jag egentligen och det var ju inte min uppgift att styra upp det.

I Bredaryd började vi titta mer på helheten och det kändes bra för att det har ju funnits några stycken, utan att nämna några namn, som har valt att grotta ner sig i små pyttesaker som man inte i den här gruppen skulle jobba med det kunde man ju göra på hemmaplan. Sen såg vi i Bredaryd en helhet en sysselsättningsstrategi och för länet det var ju första gången som vi hade uppe det och jag sa det flera gånger där att det är ju ointressant vad som sker i detalj i varje delprojekt nu utan det är ju den gemensamma saken som vi gör som nu gällde att titta på.

Jämställdhetsaspekten under avslutningsfasen.

Eftersom jämställdhetsaspekten var en viktig del i Projekt Kompetensförsörjning ges stort utrymme till deltagarnas beskrivning av detta område i denna del av utvärderingen. I rapporten efter utvärderingsfas II rekommenderade utvärderaren att en sakkunnig extern

kraft kunde identifiera delar som hade fattats projektet avseende jämställdhet och föra in det i strategidokumentet som en lärdom inför framtida arbete. När frågan om så hade skett kom upp återgav man ett besök av en sakkunnig inom jämställdhet vid en delprojektledarträff. Då fick varje delprojektledare beskriva hur de arbetade med jämställdhetsfrågan. Den feedback som då gruppen fick från sakkunnig var att hon var imponerad över det arbete som hade lagts ner på frågan. Vilka kriterier denna feedback grundade sig på har inte kunnat identifieras då varken delprojektledarnas rapporteringar eller den sakkunnigas feedback finns dokumenterade.

Då kom det fram jättebra saker som vi delprojektledare hade gjort och då såg man att vi hade börjat tänka på ett annat sätt för då kom det en utomstående och frågade...

Det var som om något klickade till. Frågan är om hon skulle komma som expert lite tidigare, konkretiserat och visat hur hon jobbar med jämställdhet i länet, lite tidigare och konkret och sen att jämställdhetsansvarig i projektet hade kommit och följt upp... att experten hade kommit först.

Länsarbetsdirektörens syn på jämställdhetsarbetet i projektet var att man inte har lyckats så bra med det. Hon menade att det har gjorts försök men att man inte nådde ända fram till mål. Området är komplicerat och hon ansåg att det ibland var svårt att se hur jämställdhetsaspekten syntes. Hon menade att alla är mer eller mindre färgade av den norm som råder i samhället och att det därför är svårt att vara säker på om det har skett en förändring under projektet.

Hon påpekade även att projektet inte heller i mångfaldsfrågorna hade fått någon röd tråd. I och med att länet har en så segregerad arbetsmarknad hade det behövts en mer långsiktig plan för mer än enbart projektets två år. Hon betonade att det är viktigt att hitta rätt ingångar för att jobba med jämställdhet och mångfaldsfrågor.

En annan nyckelperson i projektets avslutande fas menade att det inte var bra att initialt lägga jämställdhetsansvaret på en delprojektledare. Det blev fel när man skulle granska sina kollegor. Delprojektledaren hade goda kvaliteter men det kan ge fel signaler om jämställdhetsansvaret är kopplat till en facklig organisation. Man kan lätt hamna inom sin egen sfär. Det hade behövts något annat. Sakkunniga på Länsstyrelsen hade projektledarträffar och deras uppgift är att bevaka goda modeller. Det hade funnits resurser och forum där man hade kunnat lyfta frågan på ett annat sätt menade hon.

Samverkan tar tid det är en process man måste stöta och blöta sina tankar vi måste kunna diskutera och ta till oss andras tänkesätt och det tar tid.

Huvudprojektledaren påpekade att den erfarenhet som projektet har fått är att jämställdhetsarbetet måste finnas som ett projektområde i projektledningen.

Projektet gjorde en nödlösning med att lyfta in jämställdhetsansvaret i stabsgruppen, vilket han tror gjorde saken bättre. Skall man dra en slutsats av detta så skall man skriva in det som ett genomgående tema i projektet och alla delprocesser och det skall vara kontroll mera uppifrån den centrala projektledningen som skall hålla ett vakande öga över detta...och det är ingen kritik mot delprojektledarna utan det är mer en fråga var man lägger frågan rent organisatoriskt. I det här projektet hade vi tidigt en utbildning i jämställdhet i Tranås dit ungefär hälften kom vilket är ett tecken i sig. Det var inte tillräckligt intressant och precis samma erfarenhet har delprojektledarna i jämställdhet dragit och det tror jag är allmängiltigt ... att det är svårt att driva jämställdhetsarbete för sig... att bjuda in till en jämställdhetskonferens är svårare än att ta upp det som ett inslag i alla sammanhang.

Delprojektledarna i jämställdhetsprojektet fick ändra sitt tillvägagångssätt. De skulle ha besökt projekten och tagit upp frågan. Men det upplevdes som fel att komma och granska sina kollegor så de valde att vid projektledningsmöten och konferenser ha ett inslag i konferensen, vilket de upplevde var den enda framkomliga vägen. Det visade sig vara mycket bättre. Huvudprojektledaren gav ett exempel där han till ett delprojekt föreslog att pröva en jämställd rekrytering men där delprojektledaren nekade till att pröva det eftersom regelverket inte tillät sådant. Huvudprojektledaren framförde att man i ett projekt visst kunde göra avkall på regelverket och ”ta ut svängarna lite”.

Men om en delprojektledare inte känner för frågan och känner att den är viktig så blir det svårt.

Jämställdhetsansvarig uttryckte en glädje över att det i slutet av projektet var en märkbar skillnad då det gällde jämställdhet. Hon menade att det på slutet gick att prata om jämställdhet, det var ingen som ifrågasatte. Det har varit värdefullt att jämställdhetsaspekten har haft en tydlig plats i projektet tyckte jämställdhetsansvarig. Hon var övertygad om att medvetenheten har ökat bland delprojektledarna.

Det är sådana här saker som inte är mätbara men när attitydförändringen ökar då kan ju motståndet öka också för då ser man ett hot istället och då kan det pyra underifrån och då det gäller jämställdheten i hela projektet så har det varit av varierande grad i delprojekten. Jag hade inga större förväntningar på helheten för det hade jag inte kapacitet att ha. Jag kände inte till de andra organisationerna så bra...

Jag tror att vi egentligen är överens om att man skall ha jämställdhetstanken men sen när vi skulle tillsätta en konferensgrupp så blev det fem män och då frågade jag måste det vara bara vara män och då vaknade man och... ja, just det då måste vi byta ut en och ändå upplever jag huvudprojektledaren som oerhört medveten om vad han gör... jag tror att det har varit bra att det har funnits personer som har på något sätt representerat jämställdheten så har man inte kommit förbi det på nåt sätt om ni förstår.

En delprojektledare beskrev frågan om jämställdhet i sitt projekt. Han arbetade med sin modell, hade ingen tanke på jämställdhet i sammanhanget. Det fanns inte med i processen från början. Modellen var inte byggd utifrån jämställdhet, den byggde på att ta vara på individernas intressen och att ”täppa till ett kompetenshål”

Kör man modellen så gör man det och du får också med de svåra grupperna och mångfald. Mitt ursprung är inte att titta på individerna, mitt ursprung är att titta på kompetensbehovet.

Det tog tid innan jag förstod att det fanns ett jämställdhetsprojekt och det har varit sjättesvårt att hitta. Jag tycker fortfarande att det är svårt. Du vet den diskussionen som vi hade i Bredaryd...det blev ju nästan hett ja jag tror att jag behöver lite mer stöd om jag skall gå in med jämställdhetstanken i ett delprojekt tanken kan jag väl ta med mig jag kan ta med mig idén men jag har svårt att se hur jag skall implementera. Jag har inte förmåga att docka jämställdhetsprojektet mot mitt

Några menade att det fanns en risk att jämställdheten kom med för att man kände sig tvungad att göra det och att det då var lätt att frågan hamnade ovanpå.

Jag tänker på det här med jämställdheten... det flyter som en kork ovanpå. I backspegeln kan jag tycka att jämställdhetsansvarig borde ha fått mer stöttning

En delprojektledare drog sig till minnes när hon träffade jämställdhetsansvarig första gången

Hon pratade om dolda strukturer och att man inte alltid kan se... jag var skeptisk...men nu, nu...jag fattar precis vad hon menade. Grejen är ju att det har startat en process hos var och en. Jag kan ju inte säga att det är vår organisation som har fått en jämställdhetssyn. Jag kan bara säga att jag har börjat tänka helt annorlunda. Nu med mitt barn....rosa kläder... ljusblåkläder... rosa rum. Så förhoppningsvis har det hänt någonting hos mig och att jag med mitt tankesätt när jag jobbar vidare med projektet. När jag har jobbat med projektet så utan att jag kan ta på det så har den tanken kommit ändå. Vi är så inmatade i... och vissa saker är så självklara... men genom att vi har haft ett jämställdhetsperspektiv i projektet så har man börjat tänka andra tankar. Jag tycker det har varit jättebra. Jag kan ju bara utgå från den förändringen som jag har sett hos mig. Nu är det ju upp till mig att förändra mitt sätt att tänka, att förändra mitt sätt att handla i mitt arbete och som privatperson. Jag hoppas att det är fler som har förändrats i projektet.

Vi pratar ju ofta om det i projektet på luncher. Läste du i tidningen att så och så många kvinnor... så det hoppas jag och det tror jag. Sen är det några av oss som vill ha det konkreta men det har jag förstått att så enkelt är det inte och vi kanske skrev i ansökan att vi skulle göra något synligt, det vet jag inte. Det var nog lite påtryckt i början från jämställdhetsansvarig och eftersom jämställdhet handlar om strukturer och processer så måste det komma i rätt läge. När jag kom in i projektet så var det mycket om att man skulle ha en plan, det tog ganska mycket tid, men sen kan man tänka att det kanske var det som gjorde att tankarna kom igång, att det liksom blev en kick i baken och att tankarna började komma att det var dom påtryckningarna som gjorde att vi snackar om jämställdhetsperspektivet på luncher och att vi uppmärksammar det var och en.

En delprojektledare var inte säker på att projektet lämnar efter sig något resultat beträffande jämställdhet. Risken är att erfarenheter om hur man arbetar med perspektivet inte kommer fram i slutdokumenten för hela projektet menade en delprojektledare.

Ja det är det som är grejen, frågan är om vi verkligen lämnar efter oss något mer än att vi i våra projekt har tänkt på detta under resan.

Här följer ytterligare några delprojektledares beskrivningar av sina upplevelser av arbetet med jämställdhetsaspekten.

Jämställdhetsfrågan har legat ovanpå. Det är en sådan gigantisk fråga och vi skulle ha preciserat mer vad vi skall tänka på då det gäller jämställdhet... lite tydligare konkreta målsättningar. Vi kan ju inte lösa alla samhällets problem kring jämställdhet. ...

Vi hade en utbildning i jämställdhet i vårt projekt och vi har lagt in perspektivet i arbetet så jag har inte tyckt att det var svårt.

När vi har bett om stöd i projekten så har det blivit lite för övergripande, det skulle ha känts lite mer naturligt....

Påklustrat med jämställdhet

Jag tyckte det var så in i helvete påklustrat från början och jobbigt...jag höll på att bryta ihop. Man ville ju inte säga något då... Jag upplevde att det här var nåt som måste finnas med för att man skall få EU pengar. Men allteftersom resan har gått så har jag lite grann svängt i min uppfattning. Det är kanske så här att av det här bombardemanget som man har blivit utsatt för, från jämställdhetsansvarig så ...även om jag inte vill erkänna det så kanske är det så att jag tänker annorlunda nu än vad jag gjorde för två år sen...tack vare det här eviga ältandet och kanske tack vare för att man varit förbannad och irriterad mellan varven... det kanske är jätteeffektivt... fast man tycker det är dööjobbigt....

EU kräver jämställdhet

Jag tolkade i början deras arbete som att det här måste man göra för att uppfylla kraven som EU ställer... tyckte det var skitjobbigt i början att vi skulle hålla på och prata om jämställdhet varenda gång. Och det att det skulle vara en stående punkt på programmet, då höll jag på att bryta samman. Jag visste inte vad jag skulle säga.

Visst tycker jag att man måste jobba med jämställdhet i projekt oavsett vad EU finansören kräver, det är ett nödvändigt ont (skratt). Det var bra att man lyfte upp jämställdheten i stabsgruppen och att den blev en del i styrningen av projektet.

Vilken måttstock skall man ha?

Vad jag kan ha tyckt varit besvärligt i mitt delprojekt avseende jämställdheten var... hur skall man se och hur skall man hantera jämställdheten i olika situationer. Jag tar ett exempel. I eftergymnasiala utbildningar i allmänhet är det åtminstone 60 procent kvinnor som studerar. Då är frågan, hur skall jag hantera det faktumet att det är så i normalfallet och delprojektet strävar mot att skapa nya utbildningsvarianter, utbildningar som i huvudsak rekryterar män. Är det ett mål och en strävan i jämställdhetsaspekten för att få in mer män i eftergymnasial utbildning, skapa utbildningar som attraherar män? Är det ett synsätt eller skall jag ha ett annat synsätt ur jämställdhetsaspekten när jag tänker i utveckling av utbildningar och det har jag inte fått nåt svar på? Jag har ställt frågan och jag har inget bra svar idag. Alltså vad skall jag ha för måttstock? Hur skall jag förhålla mig? Skall jag förhålla mig på ena hållet en gång och sen en annan gång ha en annan strategi för att nå andra mål eller hur skall jag förhålla mig i det här? Jag har egentligen inte funnit vilket ben jag skall stå på.

Onyanserat budskap

Den enda debatt som har förts i projektet är att kvinnor alltid är underrepresenterade det har varit slagsida i det och jag har inte känt igen mig riktigt. Hela jämställdhetsproblematiken har fokuserat på att det är för lite kvinnor, alltså att det är mansdominerat överallt. Det är det som har varit budskapet i jämställdhetsdiskussionerna. Det har varit onyanserat kan jag tycka och jag hade velat ha ett helt annat stöd i mitt arbete med jämställdheten i mitt projekt.

Jag tycker inte att de var tillräckligt kompetenta för om du jämför med den andra stödfunktionen, Högskolebiblioteket, så var de superprofessionella och det som jämställdhetsstödet var... det var ju inget som man kunde.. jag fick inget...jag vet inte vad dom ville..ingen plan...nej....

När jag pratade med jämställdhetsansvarig om den här verkligheten så blev jag inte rekommenderad att skapa utbildningar som attraherar män för hon menade att trots att fler kvinnor utbildar sig så finns det inte fler kvinnor i nästa steg i arbetslivet... och då får vi ytterligare en vinkling på det och hur skall vi angripa detta... och då är frågan är det möjligt ens eller rätt rent ut av att angripa det i själva utbildningssituationen eller skall man angripa det på arbetsmarknadsidan sen så småningom?

Jag upplever jämställdhetsdelen som onyanserad i varje fall utifrån dom behov som jag har känt. Och rekommendation är att det är bra att ha en kontrollant avseende jämställdhet i ett projekt men det bör vara den tuffaste och i särklass mest kompetenta människa, pedagogiskt och kunskapsmässigt och på alla sätt och vis. Det är den i särklass tuffaste posten... där måste man nog rekrytera med oerhörd fingertoppskänsla....

Projektet och den regionala tillväxten

Enligt huvudprojektledaren har att fokus inte legat på tillväxtfrågor i de olika delprojekten. Projektet har endast arbetat med företagsutveckling och nyföretagande i ett delprojekt. Huvudprojektledaren menade att då strategidokumentet överlämnades till Regionförbundet vid slutkonferensen blev Projekt Kompetensförsörjning en del av tillväxtpro-

grammet. Länsarbetsdirektören lyfte frågan om utvecklingen av arbetsmarknadsnämnderna, vilket utlovas i projektbeskrivningen. Hon såg dem som viktiga i ett fortsatt arbete för regionens tillväxt. Det finns sedan en tid tillbaka ett uppdrag från hennes ledning att arbeta vidare efter projektet med utveckling av nämnderna i länet. Huvudprojektledaren kommer att arbeta med ett par pilotnämnder för att skapa hållbara förutsättningar till effektivare arbete i regionens arbetsmarknadsnämnder. Ledningen har i efterhand förstått att det inte var med eftertanke man lovade att genomföra utvecklingsarbetet inom projektets ram.

Problemområdet - kommande arbetskraftsbrist.

Projektet har arbetat mycket med modeller för dem som står utanför arbetsmarknaden, anser huvudprojektledaren. Bra modeller har kommit fram såsom modellen i delprojektet ”Bättre utfall i arbetsmarknadsutbildningen” samt i delprojektet ”Ett friskare arbetsliv”. Där man har tagit fram modeller för dem som efter sjukskrivning skall återvända till arbetsmarknaden. Han upplever att projektet har arbetat mycket med kompetensförsörjningsfrågor. Beträffande modeller för redan anställd personal har projektet däremot inte arbetat tillräckligt med.

Vi har inte hittat bra former kan man väl säga. Ja, Vaggerydsprojektet har vi ju naturligtvis. Och vi har ju något som kallas för bristyrkesutbildning men det har ju inte vi drivit i projektet så mycket. Ledarskapsutvecklingen i Tranås där det har varit kompetensutveckling inom ett kompetensområde med redan anställd personal. Men vi har inte haft tillräckligt fokus på det, kan man säga.

En nyckelperson ifrågasatte delprojekt ”Strategisk kompetensförsörjningsmodell för mindre kommuner – utarbetande och test av en modell”, dess berättigande i detta projekt. Hon menade att man redan i regionen hade prövat den modellen med stöd av Mål 3 finansiering i en grannkommun och där Vaggeryd, som ägde delprojektet hade varit delaktig och dragit lärdom. Likaså delprojektet ”Bättre utfall i arbetsmarknadsutbildningen” lyftes fram som en aktivitet som påminner om en modell som går under namnet ”Vaggerydsmodellen”. Huvudprojektledaren kommenterade synpunkterna med att projektet inte har lovat att uppfinna hjulet för första gången. Då det gällde arbetsmarknadsprojektet så menade han att det som har gjorts den här gången är att delprojekten har bidragit till att man har byggt modellerna på ett mer systematiskt sätt och att modellerna förhoppningsvis kommer att lyftas fram på ett tydligare sätt än tidigare varit fallet. Beträffande arbetsmarknadsmodellen är tanken att all arbetsmarknadsutbildning skall använda den framtagna modellen i hela länet. Det hade inte skett utan delprojektet. Tanken är att modellen skall bli en arbetsmarknadsmodell som används i hela landet, vilket ligger längre fram i tiden, menade huvudprojektledaren.

Han som en gång stod bakom Vaggerydsmodellen känner säkert igen sig i modellen men vad vi har gjort är att vi har renodlat och lyft fram modellen och det fanns ett uppdrag inom organisationen att tita på det här och därmed är det förhoppningsvis mer förankrat i organisationen. Och modellen blir spridd på ett helt annat sätt den här gången tack vare projektet. Då det gäller Kompetensprojektet i Vaggeryd så har delprojektledaren stött på en massa problem på vägen som visar på att det här sättet att tänka inte var på något sätt inarbetat.

I ansökan fokuserade man på nya former för uppmuntran av personer med låg utbildningsnivå som en av projektets viktigaste uppgifter. När frågan kom upp svarade huvudprojektledaren först att det hade varit för lite fokus på den målgruppen. Men så påmindes han om att ett av delprojekten har arbetat med målgruppen i sikte.

Där vi framför allt har nått målet... det är ju det största enskilda projektet och det nådde längre än vad vi vågade hoppas.... att det har etablerats ett Valideringscentrum i länet.

Modeller för samarbete, hinder för samarbete samt förslag till åtgärder för att kringgå hindren.

En oerhört viktig effekt av projektet är att man har byggt nätverk av många olika slag både regionalt och mellan kommuner. Stuprör eller vallar har undanröjts och man har fått ansikten på människor i andra organisationer, beskrev huvudprojektledaren då frågan om samarbetsmodeller belystes. Han menade att det är typiska tecken på vilken oerhörd betydelse arbetssättet i projektet har.

Det är ju det som är det tydligaste resultatet då det här med samverkan. Samarbete, samverkan. Vi har sett det att när vi kom ihop de här elva projekten under ett paraply så till exempel det här med jämställdhet, det hade ju blivit så om vi inte hade haft en sådan modell vad skall dom komma och prata med oss om jämställdhet för. Nu har det brutits ny mark

Enligt huvudprojektledaren har man i projektet fått se att om man arbetar tillsammans med andra organisationer så gör man ett bättre arbete än om man gör det för sig själv och ju längre organisationerna står ifrån varandra desto bättre effekt får det, menade han. Det som knyter ihop nätverket är att frågan är intressant för samtliga, att man känner att det är ett viktigt uppdrag. Det har gjorts en utredning kring funktionshindre inom ramen för projektet och som ett resultat av den utredningen visade det sig att det måste ske en förbättring då det gäller att få ut gruppen på arbetsmarknaden. Länsarbetsnämnden har därför initierat ett samarbete med ett rekryteringsföretag för att arbeta med målgruppens möjlighet att få arbete. Huvudprojektledaren menade att om inte företaget i fråga hade tyckt att frågan var angelägen så hade de inte gått in i ett samarbete. Samarbete bygger på personligt engagemang och att man tycker att frågan är viktig att kraftsamla kring.

Som väl är finner sig människorna inte inom stuprören utan söker sig ut och försöker knyta ihop sig med andra t ex en arbetsförmedlare söker ju sig ut i samhället för att kunna genomföra sitt uppdrag bättre och då blir det att man bygger nya strukturer. Hade alla jobbat inom sitt bara inom sitt område då hade väl alla aktiviteter avstannat till slut

Om man jämför med introduktionsarbetet i kommunerna så tecknades överenskommelser mellan berörda parter, den modellen är förmodligen bra. Ett projekt kring det arbetet har pågått parallellt med Projekt Kompetensförsörjning och huvudprojektledaren har suttit med i det projektets styrgrupp. Huvudprojektledaren nämnde två slags överenskommelser som tangerar hans projekt, dels regionens Lärcentra, dels det blivande Valideringscentrat.

Huvudprojektledaren hade önskat mer beträffande nya samverkansmodeller, det var enligt honom svårt att säga att projektet hade hittat modeller, men han betonade på nytt att samverkan har skett, såsom arbete i nätverk.

Man ser ju att det är dom som samverkar som inte har gjort det tidigare, kommunerna är ett tydligt exempel på det i Valideringsprojektet. De har inte samverkat tidigare som man gör idag men det är ju ingen modell men man har sett att det finns framgång i att samverka.

Delprojektledaren från försäkringskassan menade att hon inte hade fått det kontaktnätet som hon har fått om hon inte hade deltagit i projektet. Kanske man skulle kunna påstå att det är själva projektmodellen som är den tydligaste modellen på samverkan, det som har praktiserats under projektet, då delprojekten gemensamt har samlats kring de fyra arbetsområdena.

Ett samarbete som lyftes fram var arbetsmarknadsprojektet och valideringsprojektet där man har hittat nya vägar till nya aktörer, valideringsprojektet har upprättat relation med Gjuteribranschen.

När samverkansmodellen diskuterades i en intervju pekade man på det professionella stöd som informationsfunktionen har varit, de flesta såg det som en mycket effektiv samverkansmodell att använda i andra utvecklingsprojekt eller organisationer.

Hon är en stjärna med språket och analysförmågan. Funktionen, jag kan förstå att det har varit värdefullt att man sätter in professionella som har rätt blick för det... en klar framgångsfaktor. Personen och kompetensen och det var rätt att hon släpptes upp på stabsnivå. Ett verktyg för samverkan. Vi behöver någon som sorterar åt oss.

Beträffande hinder då det gäller samverkan nämnde huvudprojektledaren bland annat upphandlingsförordningen, som kan ”sätta käppar i hjulet”.

Man vill göra saker som man inte kan. Det är ju en sak om man jobbar i projekt, i Mål 3 projekt med en organisation som projektägare då är det ju lätt ... men sen om vi vill fortsätta en speciell typ av samarbete då måste man kanske upphandla och då är det ju inte säkert att man får den samverkansparten som man egentligen vill. I arbetsmarknadsprojektet till exempel jobbade vi med branschföreträdare...som en stark aktör. Det är klart att man kan skriva en upphandling där man betonar att det skall vara företrädare för en viss bransch men det blir ju ett spel för galleriet och jag vet inte om man får göra så specifika önskemål. Vi har inte hittat någon lösning på det. Det vi har sett är att jobba i projektform underlättar att hitta de här vägarna som å andra sidan sedan kan bli svåra att upprätthålla när man skall göra ordinarie verksamhet av det. Då kommer man in i regelverket på ett annat sätt. I projekt kan man hitta vägar snabbare.

Det har även identifierats så kallade stuprör inom organisationer och där har man inte lyckats få bort några, snarare tvärtom. Det upplevs att det finns en hel del barriärer i organisationerna i form av ifrågasättande från kollegor, vad delprojektledarna gör, en tröghet som kan vara svår att ta sig igenom.

Det är inte så att man är ovillig, men man orkar inte fokusera på saker och ting som vi tycker skulle vara viktiga utan man har så mycket annat som upptar en.

Så upplevelsen var att projektformen är positiv då det gäller samverkan mellan olika organisationer men då det gäller inom den egna organisationen så kan projektformen snarare vara negativ.

Det är inte lika självklart. När det gäller mellan organisationer så kanske du hittar de specifika personerna, det är inte säkert att du hittar den i din egen organisation.

Det svåraste har varit att väcka intresse för projektet inom organisationen och det är ju en ledarfråga.

Svårt att bryta in i och förankra projektet under projektets gång. Och då löper man större risk att ännu mindre kunna förankra när projektet är slut. Men det behöver inte vara kört för det. Man kan väcka frågorna. Det jag tycker har varit dåligt från vår organisation är att det har varit alldeles för lite chefer på våra konferenser och då får dom ett tryck på sig underifrån från handläggare som har varit på konferens och tycker att det verkar bra och då blir det en motsättning i organisationen som jag inte tycker är bra, särskilt då projektet kommer att leva vidare i vår organisation för vi kommer ju att driva det och då kommer cheferna veta mindre än vad en del handläggare vet. Och det är ju inte bra.

Ett annat hinder av attitydkaraktär är att projektet inledningsvis har stött på tvivel och tveksamheter från en del av regionens ledning, att projektet inte hade någon betydelse eller att det mest bestod av ord, att det praktiska perspektivet saknades. Kritiken verkar inte ha gällt projektet utan mer projektägaren och dess uppdrag överlag. Landshövdingen har emellertid från det att han tillträdde varit mycket intresserad och mångas delegater i Samverkansrådet och i Regionförbundet har gett sitt stöd.

Upplevda framgångar och hinder i projektet.

Många deltagare i projektet upplevde ”Pacemaking” som en klar framgångsfaktor. I Pacemaking har man studerat orsaker och verkningar av stressrelaterad ohälsa på verksamhetsnivå i organisationer och företag i länet. Dessutom har en studie genomförts på individnivå. I en annan studie har man undersökt förhållandet kring tid och arbete utifrån begreppen ”resursfattiga” kontra ”tidsfattiga”. En tredje grupp forskare har prövat en metod med avspänning, samtalsterapi och etnologiska djupintervjuer av sjukskrivna, vilket har kopplats till så kallade arbetsgivarringar. Rapporter om dessa forskningsprojekt finns i boken ”Att utmana den sjukskrivna stressen” av forskarna Bodil Jönsson, Tapio Salonen och Orvar Löfgren. Rapporten om resursfattiga och tidsfattiga kan studeras i boken ”Tid, pengar och sociala nätverk” av forskaren Uffe Enokson. Även projektledningen menar att denna del av projektet har varit en betydelsefull framgång.

En delprojektledare bedömde att det har varit en bra balans beträffande friheten att arbeta i sitt eget projekt och i det stora projektet. En annan delprojektledare beskrev hur viktigt det har varit att kunna samarbeta och samverka på ett helt nytt sätt. Flera menade att det har varit mycket viktigt i projektet och att det skulle ha kunnat utvecklas ännu mer.

Modellen har varit spännande och samverkan är ju det som vi har kommit fram till är det viktigaste att göra när det gäller frågor om kompetensförsörjning och sysselsättning.

Att få komma in i ett så här stort sammanhang i förhållande till den del jag annars lever i ...att få möta nya människor och ta del av allas erfarenheter. Den här sammansättningen har varit positiv och vi som grupp har utvecklats.

Den stora behållningen är hos de flesta av oss att samarbeta samverka på nytt sätt och på otraditionellt är framgångsfaktorn för hela projektet...

För att säkra sysselsättningsfrågan i en region så måste ju alla vara med på banan.

Informationsstödet lyftes fram som en av de viktigaste framgångsfaktorerna. Det beskrevs så gott som samtliga av dem som deltagit i projektet. En beskrivning av informationsfunktionen har gjorts tidigare i samband med samverkansmodeller i projektet men kan upprepas i detta sammanhang också.

Hon är en stjärna med språket och analysförmågan. Funktionen, jag kan förstå att det har varit värdefullt att man sätter in professionella som har rätt blick för det... en klar framgångsfaktor. Personen och kompetensen och det var rätt att hon släpptes upp på stabsnivå. Ett verktyg för samverkan... Vi behöver någon som sorterar åt oss.

Det som gav mig mycket var Högskolebibliotekets stöd med informationsförsörjningen, speciellt i början för det gav mig mycket då jag skulle hålla konferenser inom min del. Jag hämtade ju mycket information och inspiration därifrån då. Att kunna få det gratis, det hade kostat mycket pengar, och det gav ett annat perspektiv med forskningsinformation och det blev mycket uppskattat på mina konferenser.

Jag undrade i början vad gör Högskolebiblioteksprojektet det låg ju egentligen som ett stöd till projektet så det var nog bra att det lyftes in i stabsgruppen.

Det som har gett mig mest är delprojektledaren på högskolebiblioteket och hennes gäng och samverkan med högskoleprojektet, det har varit nyttigt.

När huvudprojektledaren har funderat över varför projektet har lyckats trots de svaga förutsättningarna initialt, har han kommit fram till att det bland annat beror på de personer inom delprojekten som såg att projektet var en gemensam angelägenhet och som arbetade för det.

Högskolebibliotekets representant till exempel var en sådan kraft...Hon var tydlig.... Nu kan vi inte hålla på så här längre....De såg att det var viktigt, medan andra hade kunnat dundra på i sina egna projekt.....

Formen av utvärdering lyftes också fram som en framgångsfaktor av några deltagare. Fördelen med att få feedback under projektets gång, som ett stöd för beslut till korrigeringar av projektet har upplevts som positivt.

Huvudprojektledaren nämnde även projektresultatet i sig, som en framgångsfaktor, de strategier som projektet har kommit fram till och har lämnat efter sig.

De flesta deltagarna i projektet uttryckte att de var nöjda och kommer att sakna arbetet i projektet.

Jag är nöjd med vad vi har åstadkommit i delprojektet och jag vet att omgivningen är nöjd internt i organisationen.

Om jag ser på helheten så var det tveksamt från början... så det har kommit långt... exempelvis Valideringsprojektet hade nog inte kommit så långt utan projektet och det finns mycket att ta över för Regionförbundet från projektet....

Hinder som framkommit vid tillbakablicken är svagheten initialt i projektorganisationen, en otydlig ledning, ett för några delprojektledare tudelat ledarskap med styrning från delprojektets styrgrupp och styrning från projektledningen för hela projektet.

I backspegeln kan jag tycka att jämställdhetsansvarig borde ha fått mer stötning

Några delprojektledare har fått ta konsekvenser av sitt deltagande i projektet i form av ifrågasättande från kollegor i den egna organisationen, vid något tillfälle en utfrysning av allvarligare karaktär, vilket kan räknas till hinder i projektet.

Huvudprojektledaren menade att flera delprojektledare inte var inlästa på den gemensamma projektbeskrivningen.

Kan man inte vad är det man är med i så kan man fastna i sitt eget delprojekt. Det finns de som fortfarande inte är inlästa på projektbeskrivningen för hela projektet.

I den första styrgruppen fanns det deltagare som menade att man inte skulle fokusera för mycket på helheten i projektet utan låta delprojektledarna få arbeta i sina egna projekt, men i den ombildade styrgruppen har det varit helt klart att det var det gemensamma som var viktigt inte minst i avslutningsfasen och deltagarna har dessutom fört ner den tanken i de delprojekt som berörde dem.

Huvudprojektledaren ansåg att Teknikföretagen skulle ha kunnat tillföra mer och ha tagit för sig mer, att det hade varit en tillgång för projektet.

Anställningsformen för några delprojektledare togs upp som ett hinder, en faktor som har tagit energi. Fenomenet lyftes upp av två skäl. Om en delprojektledare endast är anställd i organisationen under projektetiden riskerar man att förlora kompetens om projektet dels i den egna organisationen men även för dem i omgivningen som söker information avseende projektet. Det andra skälet är den ovisshet som delprojektledaren lever med avseende hans eller hennes framtid efter projektet, vilket kan orsaka en svårighet att fokusera på uppgiften som man håller på med, ett problem på individnivå som kan ge konsekvenser för organisationsnivån och för slutresultatet.

Det här med projektledarnas anställning i förhållande till att behålla frågorna i organisationerna... man borde plocka delprojektledare i organisationen så att det finns förankrat och det tar energi och även om det har löst sig till slut för delprojektledaren med jobb så har de inte vetat under resan...det tar energi...

Jag finns kvar i min roll och kommer att kunna hjälpa till med frågor när Regionförbundet tar över strategiarbetet. Allts inte bara lyfta in professionella projektledare som hoppar runt från projekt till projekt där inriktningen skiljer stort. Vi sitter med ett arbete nu där vi ansöker om ett projekt och då frigör vi folk från den ordinarie verksamheten så att rätt personer finns med som kan jobba vidare efter projektet.

Det finns inget om detta i ansökanskraven att man skall ha visat på en strategi för fortsatt arbete i den ordinarie verksamheten. Det borde finnas med någon sådan pekpinne som ett stöd för ett långsiktigt tänkande när man går in i projekt. Dom som är projektledare bör finnas kvar i organisationen efter. Det är viktigt att man använder personer som finns i organisationerna för att inte tappa bort projektet och det bör organisationen ansvara för. Dåligt exempel är om man anställer en arbetslös på ett halvår som sedan försvinner och om man inte har tänkt igenom hur man säkrar projektets överlevnad. En strategi för fortlevnad.

En delprojektledare tyckte att det var synd att deltidsmodellen, en jämställdhetsmodell, aldrig kunde prövas på grund av hindrande regelverk.

Någon delprojektledare beskrev ett hinder i att ”behöva delta i arbetet med hela projektet” och någon efterlyste ett större intresse från den egna kommunen. En tredje uttryckt besvikelse över att inte få träffa styrgruppen.

Att man måste ingå i ett helt projekt, jag hade velat ägna mig helt åt mitt eget.

Vi kunde fått träffa styrgruppen vilka är det vilka är vi att de är synliga för en nu är de ett spöke.

Den så kallade Gulduttern som inom ramen för projektet skulle ha delats ut till ett företag såsom en certifiering för att vara ett arbetsmiljövänligt företag blev inte verkligt förrän efter projekttidens slut. Delprojektledaren för det projekt där frågan skulle ha hanterats beskrev att idén från början fanns i en annan region.

Och då undrade jag i början hur kall jag göra med den här idén... ja fråga dom i Växjö... vi tror att den passar bra in här också fick jag som svar... I Växjö var idén förankrad... det fanns arbetsgivare som ville vara med men det fanns det ju inte i vårt län så frågan är blev den idén lika bra hos oss när den är född i ett annat län... men det är ju en jättebra idé men man kan fundera över hur mycket kraft det tog.

De administrativa rutinerna, speciellt rörande ekonomin upplevdes som hinder från både delprojektledarhåll och projektledningshåll, inte minst under etableringsfasen.

Det har sagts något och sedan har det varit något annat vid nästa tillfälle. De projekt som inte haft ekonomisk stöttning i sin organisation till exempel kring budgetering vad man kan få pengar till. Jag hade önskat en bättre stöttning från projektledningen kring det och dessutom hade jag önskat bättre stöttning i form av uppföljning så ett större intresse från projektledningen och att man hade kollat av hur det gick med projektet, vad händer, vad är på gång. Vi var inte vana vid att hantera de ekonomiska redovisningarna inom EU, som är alldeles katastrofalt byråkratiska

Det var en del delprojekt som släpade efter med sina redovisningar. Och det gör de inte längre och det har med rutinerna att göra. Det har kommit in begäran som det inte finns underlag för.. det borde vara helt självklart hur en rekvisition ser ut... så ekonomin har varit uppe en del i styrgruppen och ekonomiansvarig har fått komma in med kort varsel ibland

Ambitionen med att integrera miljöfrågor i projektet har inte utvecklats under projektets gång, vilket ses som en brist av några deltagare.

Projektledningen var inte nöjd med integrationsfrågan och mångfaldsaspekten inklusive jämställdhetsaspekten. Här hade önskats mycket mer, vilket är en allvarlig brist i projektet.

Lärdomar och rekommendationer från projektets deltagare.

Vid ett nytt projekt av denna omfattning är det viktigt att vara väl förberedd och ha en tydlig fungerande projektorganisation. Styrgruppen skall finnas från början och vara väl insatt i frågan. En lärdom som projektdeltagare har gjort är att man bör involvera berörda chefer i ett projekt av denna omfattning, annars löper man risken att försvåra förankringsarbete och stuprören eller reviren kvarstår inom organisationen. Det är viktigt att projektorganisationen engagerar sig och att det avsätts tid för projektet.

Huvudprojektledarens viktigaste rekommendation till kommande projektaktörer är att det är viktigt att se de små och okonventionella stegen som viktiga steg i ett stort förändringsarbete.

Samverkan tar tid så mer tid för så kallad teambildning bör sättas av under projektet, att man från början lägger tid på att klargöra den gemensamma målsättningen.

Vi körde på lite för länge i vårt eget hjulspår innan vi såg att de här spåren måste korsas innan vi vågade hoppa in i varandras hjulspår för att få inte en jämn väg men en farbar väg... bra med mer tid till gemensamma frågor i början.

Jag tror att det är viktigt att poängtera från början att det här är **ett** projekt. Vi är med som olika aktörer men det är **ett** projekt. Längre så var det att vi ingick i ett större projekt. Och det gör att vi har lite svårt att få ihop det i slutändan.

Jag tycker att det är viktigt att lära känna varandra väl... skrapa lite på yrkesytan. Då vågar man ifrågasätta och kritiskt granska hur det är. Jag kan uttrycka vad jag känner och då mäs

te dom andra bjuda på sig själv också. Det här kanske skulle hända under ansökan... att man skulle ha gjort det innan... att alla aktuella hade varit mer aktiva. I projektstarten var det lite så... nu är det bäst vi kör igång.....

En spelregel för att kunna vara en delprojektledare i ett så här stort projekt är att kunna projektbeskrivningen väl och att ställa upp på den, menade huvudprojektledaren. Det är en viktig rekommendation.

Han tyckte att med de förutsättningar som projektet hade från början så har det blivit ett framgångsrikt projekt. Alla som har deltagit har lärt sig oerhört mycket för länet då det gäller ett projektarbete av detta slag. Erfarenheterna har man med sig in i nya projekt.

Vi kommer att bilda en form av samverkansgrupp kring uppföljning av projektet med Regionförbundet som viktig aktör och min roll under det kommande året är att jobba vidare med det här projektresultatet att se till att det inte faller i träda. Jag har det uppdraget från Länsarbetsdirektören och så kommer arbetsmarknadsnämndsfrågan upp som ett utvecklingsuppdrag. Vi kommer bygga det på erfarenhet från projektet och kanske köra ett par pilot...där man försöker hitta lite olika former för hur man skulle kunna utveckla arbetsmarknadsnämnderna och det skall jag ha hand om och jag börjar med några som är mer öppna som verkar ha ett intresse för att förändra....

SLUTREFLEKTION

Projekt Kompetensförsörjning är avslutat och de två intensiva åren med processande kring strategier för länets framtida kompetensförsörjning ligger bakom. Det har varit intressant att följa ett så stort projekt på nära håll och se hur det har formats, tagit sig förbi hinder och utvecklats till ett projekt som alltmer närmat sig de målsättningar som var formulerade i projektansökan. De omorganisationer som varit nödvändiga för projektet har varit genomtänkta och framgångsrika. Projektformen är av ovanligt slag med samverkande organisationer för en gemensam uppgift. Några av de elva delprojektledarna som har varit engagerade i sina egna processer har orkat lyfta blicken och se till helheten och förstått ansvaret i att lämna efter sig en gemensam genomarbetad strategi till regionen.

Målbilden

Det har varit oklarheter kring vad en sysselsättningsstrategi är och hur projektets arbete med modeller för kompetensförsörjning har förhållit sig till en sysselsättningsstrategi. Deltagare i projektet har funderat över om projektresultatet skulle bli ett förslag till en strategi eller om det skulle vara en verklig strategi som regionen skall arbeta efter. Dessa initiala oklarheter tillsammans med en oklar styrning bådade inte gott för projektet under etableringsfasen. Den begreppsförvirring och den oklara målbild som fanns i projektgruppen har satt spår ända in i slutet av projektet. Ett antal ambitiösa och kloka nyckelpersoner har lagt ner ett stort arbete för att få projektet i hamn.

Två frågeställningar som projektet skulle arbeta efter har emellanåt varit svåra att förhålla sig till och har skapat viss frustration i projektet eftersom förutsättningen för frågorna uteblev under projektet. Frågorna som åsyftas är:

Hur löser man arbetskraftsförsörjningen när reserverna är små och förutsättningarna att importera arbetskraft inte finns?

Var finns arbetskraftsreserverna och vilka metoder kan man använda för att göra dessa grupper anställningsbara?

Trots en högkonjunktur kvarstod en hög arbetslöshet, något som man inte hade förutsett inför projektansökan. Orsaker till att länet ännu inte lider brist på arbetskraft är flera och det låg utanför projektets förmåga att påverka den situationen. Trots allt så hörde frågorna till målbilden av projektet och diskussionen om prognosers utgång har varit levande i projektgruppen och man har insett att oavsett när behovet av projektets arbete kommer är det viktigt att arbetet med modeller blir gjort på bästa sätt.

Jämställdhetsaspekten

Jämställdhetsaspekten har varit viktig i projektet och mycket arbete har lagts ner under processen för att få den integrerad dels i delprojekten dels i helheten. Det verkar som att aspekten var en nyhet för ett flertal delprojektledare och därför har mycket energi behövts läggas på fokusering av den frågan.

Rekrytering av projektaktörer

En reflektion som utvärderaren gör är att man borde lägga ner mer kraft och intensitet i själva rekryteringen av delprojektledare. Kriterier för en sådan rekrytering skulle kunna vara.

- Kunskap inom delprojektets område
- Kunskap i projektmetodik
- Kunskap inom strategiarbete
- Kunskap inom jämställdhetsarbete
- Förmåga att kunna arbeta med parallella processer, dels en delprojektprocess, dels en helhetsprocess.

- Förankrad i sin egen organisation

Kopplingen till tillväxtarbetet

I projektbeskrivningen ser det ut som att projektets koppling till tillväxtarbetet skulle pågå under hela projektet. Det är först när projektet har passerat halvtid som det blir godkänt som ett kvalificerat, strategiskt projekt av aktörer kring tillväxtprogrammet. Hur kunde man ha gjort i etableringsfasen för att få en tidigare förankring?

En annan fråga är utvecklingen av de lokala Arbetsmarknadsnämnderna. Under projektet har man gång på gång bestämt sig för att inte ge upp frågan om det arbetet och efter projektets slut skall det satsas på att nå ett resultat. Frågan är varför detta inte lyckades under projektets gång. En orsak kan vara att huvudprojektledaren lämnades ensam i ett så omfattande arbete som Projekt Kompetensförsörjning.

Projektledningen

Ägarorganisationen tar på sig ansvaret för att Huvudprojektledaren ensam under etableringsfasen fick uppdraget att ansvara för ett så stort projekt utan stöd från en styrgrupp. Omorganisationerna har huvudprojektledaren, kanske i ren självbevarelsedrift, ensam tagit initiativ till. När väl den nya organisationen och den nuvarande länsarbetsdirektören fanns på plats blev det en märkbar förändring till det bättre i ägarorganisationens förmåga att ta ansvar för projektet.

Informationsstödet

En del i projektet som bör lyftas fram som något unikt och bärande är det informationsstöd som funnits genom Högskolebibliotekets delprojekt, vilket även så småningom integrerades i stabsarbetet. Det är tydligt att den funktionen och den delprojektledaren har bidragit till att helhetsarbetet till slut blev så framgångsrikt och till att delprojektet kunde få möjlighet att relatera sig till omvärlden avseende delprojektets frågor.

Samverkan

Landshövdingen uttryckte i sitt inledningstal vid slutkonferensen att *samverkan* har varit projektets signum. Projektets huvudresultat och rekommendation är att *samverka*. Samverkan är lätt att säga och skriva in i olika måldokument, desto svårare att verkställa. Det sätt på vilket man skildrar samverkan har troligen att göra med hur man definierar begreppet samverkan. Samverkan är besläktat med exempelvis samarbete och samordning. De olika begreppen används ofta synonymt. Statskontoret utvecklar i en rapport (2003) ett resonemang om samverkan och förklarar att samverkan kräver gemensamma kunskaper och gemensamma mål. Samverkan kan ses som den första graden av allians, där parterna gemensamt diskuterar problemområden eller tillsammans framträder i olika sakfrågor. I samarbetsbegreppet har parterna gått ett steg längre och äger gemensamma aktiviteter. Den mest långtgående formen av samverkan är samordning och beskrivs som att parterna kommunicerar för att undvika störningar. Frågan är vad Projekt Kompetensförsörjning har menat när man ger rekommendationen samverka. Och kanske det är ännu viktigare att de som har tagit över resultatet av projektet vet vad de menar med samverkan och hur det kan förverkligas. Klart är att siktet är inställt på samverkan.

KÄLLOR

- Enokson, U, (2005) *Tid, pengar och sociala nätverk*, Växjö Universitet
- Hjern, B. (2001) *Välfärdsstatens institutioner och de multipla behovsmänniskorna*, Stockholm:Gröning-Degerlund
- Kotler, P, 2004, *Marknadsföringens tio dödssynder: Signaler och lösningar*: Pagina förlags AB, Sverige, 2004
- Jansson,T & Ljung, L, (2004), *Projektledningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur
- Jönsson, B, Löfgren, O, Salonen, T (2005) *Att utmana den sjukskrivna stressen*, Lund: Studentförlaget
- Scriven M (1967) *The Methodology of Evaluation*, Rand McNally, Chicago
- Starin, B & Svensson, P (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund:Studentlitteratur
- Statskontoret. (2003). *Uppdrag att analysera förutsättningar för livslångt lärande inom vuxen-utbildningen* (No. U2002/1377/V). Stockholm: Enheten för styrningsfrågor.

Utvärderingar av delprojekt:

- Utvärdering av delprojekt Högskolebiblioteket som informationsförsörjningsresurs
GERU Consulting, Rune Petersson
- Utvärdering av delprojekt Validering Att värdesätta kunskandet, GERU Consulting, Rune Petersson
- En projektteoretisk utvärdering av Migrationsverkets Delprojekt K, examensarbete 2005
Linus Victorzon

Hemsidor:

[http://www.bibl.hj.se/kf/:](http://www.bibl.hj.se/kf/)
Projekt Kompetensförsörjning
The Grant Agreement
Projektbeskrivning
Rapporter

http://www.integrationsverket.se/templates/ivNormal_7127.aspx
Utvärdering av den centrala överenskommelsen om utveckling av introduktion för flyktingar

Intervjuguide Projektledargrupper 04 06 18

Utifrån Era projektbeskrivningar – Var befinner Ni Er? Följer Ni planen?
Hur upplever Ni uppstartsfasen?
-dels hela projektet
-dels delprojektet
Vilka speciella framgångsfaktorer präglar Era projekt?
Vad tror Ni kan hindra att Era projekt kommer i mål? Nämn några nyckelfaktorer
Finns det några överraskande upptäckter som Ni har gjort i anslutning till Ert projektarbete och som inte var känt för Er innan Ni påbörjade projektet? (Något utmärkande)
Upplever Ni att Ni får stöd från Huvudprojektledaren i Ert arbete och i så fall på vilket sätt?
Hur ser i övrigt stödet ut för Ert arbete med projekten?
Hur ser nästa konkreta steg ut i Era arbeten?
Finns det några synpunkter och önskemål avseende utvärderingsarbetet?

Intervjuguide Huvudprojektledare 04 06 18

Utifrån projektbeskrivningen – Var befinner Ni Er? Följer Ni planen?
Hur upplevde uppstartsfasen, styrkor / svagheter?
Vilka speciella framgångsfaktorer präglar projektet?
Vad tror Du kan hindra att projektet kommer i mål? Nämn några nyckelfaktorer
Finns det några överraskande upptäckter som Du har gjort i anslutning till projektet och som inte var känt för Dig innan projektet påbörjades? (Något utmärkande tecken)
Upplever Du att Du får stöd från styrgruppen i Ditt arbete och i så fall på vilket sätt?
Saknar Du något avseende styrgruppen?
Hur ser i övrigt stödet ut för Ditt arbete med projektet?
Hur ser nästa konkreta steg ut?
Kommentera jämställdhetsaspekten i inledningsskedet av projektet?
Finns det några synpunkter och önskemål avseende utvärderingsarbetet?
Något Du vill tillägga, som Du förväntade skulle komma upp i intervjun?

Intervjuguide Esf-representant samt länsstyrelserrepresentant

Huvudprojektledaren menar att Du har kunskap om inledningsskedet.
Vad var Din roll och Din uppgift i de första faserna från ansökansperioden till uppstart av det beviljade projektet?
Hur ser Du på inledningsfasen, framgångsfaktorer och brister?
Vilka förväntningar har Du på detta projekt både i allmänhet och rent konkret?
Hur ser du på organisationen av projektet, den utsedda huvudprojektledaren och valda styrgrupp?
Upplever Du att delprojekten samverkar till hela projektets vinning?
Vad skulle kunna stjälpa detta projekt?
Vill Du kommentera eller lyfta fram något särskilt delprojekt?
Kommentarer avseende utvärderingsarbetet, något speciellt som Du tycker jag bör tänka på?

**Mailfrågor avseende Projekt Kompetensförsörjning till representant LAN-
ledning september 2004**

Vad var Din roll och Din uppgift i de första faserna från ansökansperioden till uppstart av det beviljade projektet?

Hur ser Du på inledningsfasen, framgångsfaktorer och brister?

Vilka förväntningar har Du på detta projekt både i allmänhet och rent konkret?

Hur ser du på organisationen av projektet, den utsedde huvudprojektledaren och valda styrgrupp?

Upplever Du att delprojekten samverkar till hela projektets vinning?

Vad skulle kunna stjälpas detta projekt?

Vill Du kommentera eller lyfta fram något särskilt delprojekt?

I ansökan står det bland annat följande innehåll. Kan Du kommentera det. Hur går det med detta arbete, hur långt har Ni kommit osv:

”Inom partnerskapet skall en process påbörjas som leder till en strategiutveckling. Varje led i denna process skall diskuteras inom partnerskapet för att uppnå gemensamma visioner och förslag, som är väl förankrade inom respektive organisationer. På samma sätt utvecklas realistiska planer för implementering i länet”.

Kommentarer avseende utvärderingsarbetet, något speciellt som Du tycker jag bör tänka på?

INTERVJU MED HUVUDPROJEKTLEDAREN 05 03 31

På Bredarydskonferensen säger Du att vi inte skall fokusera på strategierna utan på arbetskraftsbristen och kompetensbristen i framtiden, hur menade du tror du?

Hälsohögskolans projekt, hur hanteras det tycker du?

På Bredarydskonferensen betonade du att delprojektledarna skulle använda de horisontella målen som ett medel i idébanken, hur menade du och vad tror du om delprojektledarnas hantering av den rekommendationen?

KJ betonade på Bredaryds konferensen att delprojektledarna bör tänka på (utöver de fyra områdena) vad som är generaliserbart för andra kommuner och organisationer då matriksen skapades. Vad tror du om delprojektledarnas hantering av det?

Avseende de fyra områdena och delprojektledarna, hur går arbetet och vad behöver göras mer, anser du?

Hur var första styrgruppsmötet (nya styrgruppen) styrkor, svagheter.

D säger på Bredarydskonferensen, egentligen jobbar vi i ett enda stort jämställdhets och integrationsprojekt. Var det en vision, i så fall kommer ni att nå den? Eller menade du att ni är där, tror du att alla ser det, kommentera. I vilken mån drivs integrationsfrågan i projektet.

Är arbetsmarknadsnämndernas roll ombeslutad?

Jämställdhetsarbetet relaterat till stabsgruppen, har ni tankar på att dela det arbetet i hela gruppen eller är det fortsättningsvis ålagt Anette.

Utvärderingsarbetet relaterat till EU-utvärderingen, någon kommentar. Något som de tar upp som du tror vore bra att belysa och eller söka efter i denna utvärdering?

Strukturerade frågor till delprojektledare efter fas II

I vilken mån ser Du och Dina medarbetare i delprojektet att jämställdhetsarbetet fördjupas och antar en tydlig plan i projekt Kompetensförsörjning?

Vilka spår anser Du och Dina medarbetare i delprojektet att a. och b. (se nedan) sätter i projekt Kompetensförsörjning?

Vilka nya och hållbara samverkansmetoder mellan aktörer som tidigare inte har samverkat ser Du och Dina medarbetare i delprojektet som möjliga efter projektets slut och b. vilka hinder i form av attityder och förhållningssätt har identifierats enligt Er som jobbar inom Ditt delprojekt avseende samarbetsmetoder?

Enligt projektbeskrivningen av projekt Kompetensförsörjning är de viktigaste uppgifterna för projektet att hitta nya former för att uppmuntra individer med låg utbildningsnivå att utbilda sig samt att utveckla valideringssystem. I vilken mån anser Du och Dina medarbetare i delprojektet att de uppgifterna förverkligas i projekt Kompetensförsörjning?

Punkter för slutintervju Delprojektledare

Upplevelser när ni ser till förhoppningar
Hela / delprojektet
Framgångsfaktorer
Hinder
Vad händer med delprojektledaren
Vad händer med Dig
Rekommendationer

Slutintervju med Pia Gustafsson Styrgruppsordförande och Länsarbetsdirektör

Hur långt hade projektet gått när Du kom in på banan?
Utvärderaren presenterar rekommendationerna från tidigare rapporter och lyfter fram kopplingen till RTP.
Att hålla ihop helheten för att inte tappa styrfart
Är det en strategi eller är det ett förslag till en strategi?
Ledarskapet
Jämställdhetsaspekten strategiskt
Ljus på projektets arv
Miljöfrågorna
Länsarbetsdirektörer
Klargöra arbetsmarknadsnämndernas roll och uppgift i förhållande till projektet
Styrgruppen
Har styrgruppsarbete droppat ner i projektet?
Om Ni hade varit styrgrupp från start då hade kanske ambitionen varit mer att droppa in i projektet?
Modeller för samarbete och hinder och åtgärder
Någon tanke att de skulle ha jobbat på ett annat sätt.

Slutintervju strategisk resurs

Om Du hade varit med från början tror du att du hade varit mer accepterad i projektledargruppen då om vi tittar på Hestra konferensen där du verkade få stå till svars på något märkligt sätt?
Borde en merit för att vara projektledare ha varit för projektet att vara väl förankrad i länet och stor kunskap om vad som behövs för länet?
Det finns delprojektledare som menar att strategiarbetet skulle ha lagts på er i stabsgruppen och i styrgruppen och så skulle delprojektledarna fått ägna sig åt sitt vad tror du om det?
Hur resonerar man om uppföljning av KF?
Har ni en klar bild över huruvida styrgrupperna står bakom resultatet och rapporter?
Hur vet ni att styrgrupperna står bakom?
Dubbla ledarskapet.
Informationsstödet
Jämställdhetsperspektivet
Arbetsområdena som struktur vad säger du?
Hestra konferensen

Underlag för slutintervju Huvudprojektledaren

Målet att skapa en strategi för kompetensförsörjning

Oron inför att det skall spreta för mycket, vad är det som gör när Du tittar i backspegeln att projektet får en sådan karaktär av spretighet?

Hur löser man arbetskrafts försörjning? Det ligger en förutsättning i den här frågan som inte riktigt stämmer nu efteråt

Frageställningarna: Hur kan personer med låg utbildningsnivå uppmuntras till vidareutbildning

I vilken mån fokuserade din ledning på den här sysselsättningsstrategin som skulle levereras om två år?

Ser Ni att samverkan enbart bygger på personliga kontakter eller ser ni att man behöver bygga strukturer för samverkan?

I vilken mån tror du att ditt ledarskap har påverkat projektet?

De fyra områdena som hamnade i de elva projekten Hur gick det till och varför blev det just de här projekten?

När kom det till att man bestämmer sig för att det skall vara tvärtänkande genom länet nu skall vi köra regionalt här och inte på kommunbasis?

Var uppgörelsen att när de fyra arbetsområdena är identifierade så får man söka in i projektet med delprojektidéer som granskas av Projektet?

Du säger att i nästa ansökan till Artikel 6 så skall ni göra annorlunda, att Ni skall vara överens om vad resultatet skall bli och hur ni skall nå det. Beskriv hur ni hanterar HUR i den här processen? Vad är det som skiljer den från Projekt KF?

Tycker du att ni har lyckats med att koppla detta projektet till RTP ?

Jämställhetsfrågan utifrån utmaningarna i tidigare rapporter

Stämmer dina förhoppningar och farhågor med vad det blev

Ni har pratat om att det finns stuprör inom organisationen också finns det något exempel på där man har lyckats spränga gränser inom organisationen?

Hinder / attityd

delprojektledargruppen och initiering av strategiska resursen.

Kan det vara så att i en sådan här modell med delprojektledare att det blir dubbelt ledarskap?

Framgångsfaktorer

Det här med projektledarnas anställning i förhållande till att behålla frågorna i organisationerna

Att man plockar delprojektledare i organisationen så att det finns förankrat det tar energi och även om det har löst sig så har delprojektledare inte vetat under resan tar energi