

**”MED SIKTET INSTÄLLT
PÅ SAMVERKAN”**

UTVÄRDERING AV

**PROJEKT KOMPETENSFÖRSÖRJNING
JÖNKÖPINGS LÄN**

Förkortad version

Högskolan för lärande och kommunikation

MARS 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. Detta dokument är en förkortad version av rapporten. Hela rapporten är skriven på svenska och finns på Länsarbetsnämnden i Jönköpings län.

INNEHÅLL

| | |
|---|-----------|
| SYFTE | 4 |
| UTVÄRDERINGENS METOD | 4 |
| RESULTAT RELATERAT TILL UPPSATTA MÅL | 4 |
| En del av det regionala tillväxtprogrammet | 4 |
| De fyra arbetsområdena | 5 |
| Uppmuntran av personer med låg utbildningsnivå | 5 |
| Arbetsmarknadsnämnder | 5 |
| Samverkan | 5 |
| Jämställdhetsaspekten | 5 |
| PROCESSRESULTAT | 6 |
| Att få in styrgruppen på arenan | 6 |
| Kopplingen mellan regionalt tillväxtprogram och projektets långsiktiga strategi samt arbetsmarknadsnämndernas roll och uppgift. | 7 |
| Att jämställdhetsarbetet fördjupas och antar en tydligare processplan | 7 |
| Att allt mer knyta an till den plattform som ligger till grund för projektet med de fyra områdena | 7 |
| Projektets ”arv” | 7 |
| Att få projektet att genomsyras av mångfald | 7 |
| ÖVRIGT PROCESSRESULTAT | 8 |
| Upplevda framgångsfaktorer och hinder i projektet | 8 |
| Lärdomar och rekommendationer från projektets deltagare | 9 |
| UTVÄRDERARENS SLUTREFLEKTION | 9 |
| Målbilden | 9 |
| Jämställdhetsaspekten | 10 |
| Rekrytering av delprojektledare | 10 |
| Kopplingen till tillväxtarbetet | 10 |
| Projektledningen | 10 |
| Informationsstödet | 10 |
| Samverkan | 10 |
| KÄLLOR | 12 |

Utvärdering av Projekt Kompetensförsörjning - förkortad version

SYFTE

Utvärdering av Projekt Kompetensförsörjning påbörjades i mitten av år 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. Utvärderingens syfte har även varit att följa processen under de olika faserna för att vid ett par tillfällen återkoppla till huvudprojektledare, delprojektledargrupp samt till styrgrupp. Utvärderingen har därmed varit ett verktyg för utveckling under projektets gång. Utvärderingen hade från början fokus på arbetet i delprojekten och på kartläggning av projektledningens och styrgruppens funktion som stöd till det lokala arbetet. Då ledningen av projektet initialt upptäckte en slagsida i arbetet mot delar istället för helhet har utvärderingen enligt projektansvarigas önskemål i hög grad fokuserat på processen med att få ihop delarna till en helhet. När det gäller studiet av projektets process, har de bärande frågorna under utvärderingsarbetet varit:

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

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.

Arbetsättet består 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 projektidens utgång relaterat till uppsatta mål. Utvärderingsmaterial och analyser har bidragit till att kontinuerligt ge beskrivningar av den pågående processen under projektets olika faser och på så sätt gett ett stöd till styrningen 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 arbetsätt. 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 delprojekt-

ledarna 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. 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.

RESULTAT RELATERAT TILL UPPSATTA MÅL

Enligt projektets syfte har ett strategidokument överlämnats till Regionförbundet vid slutkonferensen i november 2005. Avseende målet som rör problemet med att kunna möta den ökande arbetskraftsbrist, som enligt analyser uppstår under de kommande 15 åren, har projektet tagit fram ett antal modeller som kan stödja den åsyftade problemlösningen. Projektet har inte haft en enig bild om huruvida länets prognos om kommande arbetskraftsbrist stämmer. Vad man kan konstatera är att det inte har skett någon förändring under projektets gång. Arbetslösheten har varit lika stor i länet som innan projektet startade, vilket inte projektet hade möjlighet till att påverka.

En del av det regionala tillväxtprogrammet

Projekt Kompetensförsörjning skall utgöra en del av det regionala tillväxtprogrammet och arbetet skall drivas inom ramen för det fortsatta arbetet inom det programmet. Projektet har inte integrerats med tillväxtprogrammet under första delen av projektiden. I slutet 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

Projektet utlovar i projektbeskrivning att det 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 resultat. 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" om Projektets rekommendationer får råda.

Arbetsmarknadsnämnder

Ett viktigt arbete att åstadkomma under projektet var att utveckla och fördjupa en ny roll för länets arbetsmarknadsnämnder, när det gäller ansvar för regional samordning av utbildning. 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.

Uppmuntran av personer med låg utbildningsnivå

En av projektets viktigaste uppgifter, enligt projektbeskrivningen, var att hitta nya former för uppmuntran av personer med låg utbildningsnivå att vidareutbilda sig. Delpro-

jektet ”Validering - att värdesätta kunnandet” 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* och *Utvecklade system för livslångt lärande*.

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. 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).

Jämställdhetsaspekten

Metoden för att säkra jämställdhetsaspekten i projektet var att en projektledare med övergripande ansvar skulle sörja för att alla processer och projekt fick ett jämställdhetsperspektiv. Man 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, eftersom jämställdhet är relaterat till kunskap eller okunskap inom individer. 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.

PROCESSRESULTAT

Efter utvärderingsfas 1, etableringsfasen i oktober 2004, 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.

Vid det fortsatta arbetet med projektet hanterades de identifierade frågorna på följande sätt:

Att få in styrgruppen på arenan.

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 aktiv styrgrupp. Huvudprojektledaren upplevde en större tillförsikt avseende den ombildade styrgruppen och han kände stor tilltro till den nytillträdda länsarbetsdirektören, som enligt honom hade tagit projektet ”till sitt hjärta”. Han fick ett bra stöd för att kunna arbeta vidare. Projektet hade kommit till en stabilare situation i och med omorganisationen, en styrka för det fortsatta arbetet. Det fanns en medvetenhet om att projektet inte längre kunde fortsätta med en svag styrning om det skulle nå ända fram till de mål man hade förutsatt sig.

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 med huvuduppgiften att få fram helhetsbilden av projektet och att tillsammans med huvudprojektledaren se till att projektet höll sig till det man lovade i projektansökan. Högskolebibliotekets delprojektledare, jämställdhetsansvarig, en representant från ägarorganisationen samt en nytillsatt strategiska resurs utgjorde stabsgruppen

3. I samband med att stabsgruppen bildades kompletterades alltså projektet med en resurs utifrån, och som enligt huvudprojektledaren fick rollen som ”brobyggare”, en kontakt till olika strategiska nätverk, där hon var känd. Den strategiska resursen ingick i den nybildade stabsgruppen och visade sig ge projektet en bra förstärkning.

Kopplingen mellan regionalt tillväxtprogram och projektets långsiktiga strategi samt arbetsmarknadsnämndernas roll och uppgift.

Projekt Kompetensförsörjning blev efter ungefär halva projekttiden utsett till ett av länets strategiska projekt i länets tillväxtarbete. Därmed blev integreringen till det regionala tillväxtarbetet slutligen genomförd. Arbetsmarknadsnämnderna skulle inom projektets ram utveckla en ny roll avseende ansvar för regional samordning av utbildning. Arbetet skulle ha utvecklats under andra delen av projektet men genomfördes inte.

Att jämställdhetsarbetet fördjupas och antar en tydligare processplan.

Jämställdhetsperspektivet är ett viktigt perspektiv i projektet enligt projektbeskrivningen och har bearbetats 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 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 ses som erfarenheter och kunskap att lämna efter sig till dem som i framtiden skall arbeta med sysselsättningsplaner genomförda av jämställdhet.

Att allt mer knyta an till den plattform som ligger till grund för projektet med de fyra områdena.

Arbetsområdena har funnits med som en röd tråd i arbetet med att få ett gemensamt resultat. 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.

Projektets ”arv”

Det fanns stora fördelar med 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 stabgruppen 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. Slutligen gjordes på nytt ett försök att involvera delprojektledarna i det som skulle lämnas över som en sysselsättningsstrategi. Man såg värdet i att ha ett nerifrån upp perspektiv med en bas som var väl insatt i det som blev det slutliga resultatet i syfte att kunna vara en resurs för implementering av modeller och strategiska val i länet framöver.

Att få projektet att genomföras av mångfald.

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

ÖVRIGT PROCESSRESULTAT

Upplevda framgångsfaktorer och hinder i projektet.

Många deltagare i projektet upplever ”*Pacemaking*” som en klar **framgångsfaktor**. Även projektledningen menar att denna del av projektet har varit en betydelsefull framgång.

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

Informationsstödet 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 och då åsyftas framförallt delprojektledaren för informationsstödet.

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

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. Några delprojektledare har fått ta konsekvenser av sitt deltagande i projektet i form av *ifrågasättande från kollegor i den egna organisationen*.

Enligt huvudprojektledaren var flera *delprojektledare inte inlästa på den gemensamma projektbeskrivningen*. 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. Enligt huvudprojektledaren skulle *Teknikföretagen ha kunnat tillföra mer* och ha tagit för sig mer, att det hade varit en tillgång för projektet.

Anställningsformen för några delprojektledare tas upp som ett hinder, en faktor som har tagit energi. Fenomenet lyfts upp av två skäl. Om en delprojektledare endast är anställd i organisationen under projektet riskerar man att *förlora kompetens* beträffande 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.

Någon delprojektledare beskriver ett hinder i att *”behöva delta i arbetet med hela projektet”* och någon saknade *intresse från den egna kommunen*. En tredje uttrycker besvikelse över att *inte få träffa styrgruppen*. De *administrativa rutinerna, speciellt rörande ekonomin* upplevs som hinder från både delprojektledarhåll och projektledningshåll, inte minst under etableringsfasen. Projektledningen ser en allvarlig brist i projektet beträffande *integrationsfrågan och mångfaldsaspekten inklusive jämställdhetsaspekten*.

Lärdomar och rekommendationer från projektets deltagare.

Ledningen tycker att med de förutsättningar som projektet hade från början är det ett framgångsrikt projekt. Vid ett nytt projekt av denna omfattning är det viktigt att vara *väl förberedd och ha en tydlig fungerande projektorganisation*. 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. 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 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.

UTVÄRDERARENS SLUTREFLEKTION

Det har varit intressant att följa ett så stort projekt som Projekt Kompetensförsörjning på nära håll och se hur det har tagit sig förbi hinder och utvecklats till ett projekt som alltmer närmat sig de målsättningar som var formulerade i projektansökan. De omorganisa-

tioner 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. Man 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:

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?

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 det blir gjort på bästa sätt.

Jämställdhetsaspekten

Jämställdhetsaspekten har varit viktig i projektet och mycket arbete har lagts ner under processen att få den integrerad dels i delprojektet 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 delprojektledare

En reflektion är att man kanske 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.
- 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 god-

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. Förmodligen kan man relatera det till 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 självbevaringsdrift, 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. Men projektets start bör inte upprepas i ett nytt projekt i varje fall inte om det ägs av samma organisation.

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 delprojekten kunde få möjlighet att relatera sig till omvärlden avseende delprojektets frågor. Det här är något specifikt som projektet bör vara stolt över, en väl vald strategi för projektet.

Samverkan

Landshövdingen uttryckte i sitt inledningstal under slutkonferensen att Projekt Kompetensförsörjning hade varit ett projekt med signum ”samverkan”. 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 när de skall fortsätta arbetet ”med siktet 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: Studentlitteratur

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 vuxenutbildningen* (No. U2002/1377/V). Stockholm: Enheten för styrningsfrågor.