

---

# UPPDRAK KOMPETENSFÖRSÖRJNING ROLLEN SOM INTERMEDIÄR

---



---

Gerry Andersson, Mats Holmquist, Erik Jakobsson, Fredrik Jönsson,  
Henrik Kock, Malin Ljungzell, Andreas Wallo, Carina Åberg  
Redaktör: Malin Ljungzell

---

# UPPDRAK KOMPETENSFÖRSÖRJNING ROLLEN SOM INTERMEDIÄR

Gerry Andersson | Mats Holmquist | Erik Jakobsson  
Fredrik Jönsson | Henrik Kock | Malin Ljungzell  
Andreas Wallo | Carina Åberg

Redaktör: Malin Ljungzell

SPeL-rapport nr 10, 2013

SPeL

Strategisk påverkan & Lärande



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

© 2013 APeL AB och författarna

APeL Forskning och utveckling  
Ånstagatan 6  
702 32 Örebro  
[www.apel-fou.se](http://www.apel-fou.se)

Tryck: Elanders, 2013  
Formgivning och sättning: Enheten för strategiskt stöd / Funktionen för strategisk kommunikation, Högskolan i Halmstad

# INLEDANDE ORD

Europeiska Socialfonden har under programperioden 2007–2013 på flera sätt riktat särskilt fokus på resultat och att nå de mål som formulerats för sammanhållningspolitik, sysselsättningspolitik och regional tillväxtpolitik. Särskild vikt har lagts på arbetets och resultatens kvalité och genomslag samt att skapa möjligheter att lära inom ramen för projekt och program. En successiv utveckling har därmed skett från att Europeiska Socialfonden tidigare främst finansierat små och fragmenterade satsningar till att istället satsa på sammanhållna och strategiska projekt. Denna successiva förändring, känner vi igen inte bara från Socialfonden, utan är en utveckling som skett generellt i såväl programsatsningar som från annat utvecklingsarbete. Studier och utvärderingar som följt de olika programsatsningarna styrker denna utveckling och visar att projekt som drivs isolerat inte förmår att skapa utvecklingsdynamik i den grad som de sammanhållna och strategiska gör.

Satsningar som ska vara sammanhållna och strategiska ställer dock stora krav på utvecklingsarbetets organisering och genomförande. Det behövs både stödstrukturer och ett aktivt ägarskap. Satsningar som växer fram underifrån och som hålls samman av en aktör i någon form har visat sig ha bättre förutsättningar än andra att skapa en utvecklingsdynamik som leder till hållbar och bestående samhällsutveckling.

Vi känner idag till att det finns många viktiga aktörer som bidrar till denna samhällsutveckling. Detta gör de genom att bygga en kompetens i sakfrågorna, genom kännedom om vilka aktörer som finns och vilka som kan bidra med idéer och handlingskraft, både för att klara utmaningar i näringslivet och i offentlig verksamhet. Dessa aktörer är lika viktiga för den enskilda arbetsplatsen som för den regionala utvecklingen, men har också visat sig vara centrala för finansiärer och program.

Men det handlar inte bara om aktörer som har förmågan att koppla samman organisatorisk nivå med strategisk nivå. Behovet av aktörer som kan verka för att bredda kompetensförsörjningsbegreppet till att inbegripa både anställda och arbetslösa blir än mer centrala för framtiden. I de regionala strategierna lyfts ofta frågor som har med kompetensförsörjning och arbetskraftsförsörj-

ning som framtidens utmaningar. I många regioner kommer konkurrensen om arbetskraft att vara stor, delvis beroende på demografiska förändringar samtidigt som stora grupper står utanför arbetsmarknaden.

Att det behövs sammanhållande och organiserande krafter – kvalificerade intermediära funktioner – för att utvecklingssatsningar ska bli långsiktigt hållbara kan vi således förstå. Men behovet av att lära mer kring denna intermediärfunktion är stort. Lärdomarna från hur utvecklingssatsningar med organisationer som tar en intermediär roll och som samlar relevanta samverkansaktörer för olika målgrupper och utmaningar, kan även lära oss som finansiärer hur vi effektivare kan stödja kraftfulla projekt. Dessa lärdomar bör vara lika angelägna för alla aktörer som på olika sätt arbetar med organisationers och regioners kompetensförsörjning. Vi välkomnar särskilt denna rapport och ser fram mot den nytta som den kan utgöra för att ytterligare sprida kunskap och lärdomar om rollen som intermediär.

*Mats Andersson, samordnare, och Karin Gellin, regionchef Svenska ESF-rådet*

# INNEHÅLL

VARFÖR SKRIVA OM INTERMEDIÄRER?.....	7
Rapportens innehåll .....	8
BEGREPPET INTERMEDIÄR .....	11
REGIONAL KOMPETENSFÖRSÖRJNING .....	15
Regionala kompetensplattformar .....	19
Europeiska socialfonden i regional kompetensförsörjning .....	22
RESULTAT FRÅN STUDIEN I TVÅ REGIONER .....	25
Urval och genomförande .....	25
Vad gör en intermediär? .....	26
Framgångsfaktorer och svårigheter för funktionen som intermediär i socialfondsprojekt .....	29
Förutsättningar för att intermediärrollen ska vara långsiktig hållbar .....	31
Vad säger två regionala företrädare? .....	32
NÅGRA EXEMPEL .....	37
Cityakademin, Besöksnäring i Örebro län .....	37
Stiftelsen Activa, Transit .....	41
Ljungskile folkhögskola, Lärande i arbetslivet .....	44
Business Region Göteborg, AVANTO .....	47
LÄRDOMAR FRÅN INTERMEDIÄRNÄTVERKET I VÄSTRA GÖTALAND .....	51
Nätverk som stöd för intermediärutveckling .....	51
En stödjande analys .....	57
VAD KAN VI LÄRA FÖR FRAMTIDEN? .....	63
FÖRFATTARPPRESENTATIONER .....	67
REFERENSER .....	71
BILAGA .....	75



# VARFÖR SKRIVA OM INTERMEDIÄRER?

*Malin Ljungzell | Carina Åberg*

Allt större krav ställs på en fungerande kompetensförsörjning. Medarbetare med rätt kompetens är en förutsättning för konkurrenskraft i företagen och för kvaliteten i våra välfärdssystem. Det är också en förutsättning för att regionerna ska kunna utvecklas och bidra till målen om en smart, hållbar och inkluderande tillväxt i EU:s strategi för Europa 2020. I regionala utvecklingsstrategier och program pekas utmaningar som rör kompetensförsörjning ut som kritiska faktorer för måluppfyllelse. I regionerna pågår nu arbetet med att analysera framtida behov inom olika branscher och att skapa fungerande plattformar för samordning och samverkan mellan aktörer främst inom områdena näringsliv, utbildning och arbetsmarknad. Det är ett viktigt arbete som inte bara handlar om bättre matchning mellan utbildningsutbudet och behoven i regionens näringsliv. Satsningar på lärande och kompetensutveckling i arbetslivet och åtgärder som underlättar för människor att komma in på arbetsmarknaden är också viktiga förutsättningar för en fungerande kompetensförsörjning. I detta sammanhang är Europeiska Socialfonden en resurs som kan skapa mervärde.

Under innevarande programperiod (2007–2013) har många aktörer samlats i breda utvecklingssatsningar med finansiering från Socialfonden. Ofta har det handlat om stora projekt som förutsätter samverkan mellan organisationer – en samverkan som annars inte skulle ha kommit till stånd. Nya samarbetsformer och metoder som främjar regionernas kompetensförsörjning har utvecklats i projekten. Dessa satsningar hade inte varit möjliga om inte några organisationer tagit initiativ och samlat de aktörer som på olika sätt kunnat bidra till utvecklingen. Några av dem har fungerat som intermediärer mellan aktörerna och möjliggjort stora kompetensutvecklingssatsningar i företag, medan andra har organiserat aktiviteter som fått människor utanför arbetsmarknaden att hitta vägar in. Med ett regionalt perspektiv på kompetensförsörjning finns det mycket att lära av socialfondsprojekt som samordnats av intermediärer. Vilka uppdrag och drivkrafter har dessa organisationer? Vad krävs för att kunna samla rätt aktörer och nå framgång i ett gemensamt utvecklingsarbete? Och inte minst – hur kan vi ta tillvara deras kunskap i arbetet med att möta aktuella och framtida utmaningar i regionernas kompetensförsörjning?

Den här rapporten syftar till att bidra till kunskapsbildning om strukturer och organisationer som kan främja regionernas kompetensförsörjning och samtidigt väcka intresse för hur intermediärernas funktion kan tas tillvara och vidareutvecklas. Den vänder sig till aktörer som arbetar med att främja kompetensförsörjningen lokalt och regionalt. På lokal nivå handlar det till exempel om kommunernas näringslivs-, arbetsmarknads- och vuxenutbildningsenheter, arbetsmarknadsaktörer och företrädare för näringslivet. På regional nivå handlar det om ansvariga och samverkande parter i det regionala kompetensplattformsarbetet och andra som berörs av insatser som främjar regionens kompetensförsörjning.

## Rapportens innehåll

Till grund för rapporten ligger olika aktiviteter med ambitionen att bidra till ökade kunskaper om intermediärernas roll i regional kompetensförsörjning:

- *En studie har genomförts som ett samarbete mellan temagruppen Arbetsplatslärande och omställning (A&O) och processtödet för strategisk påverkan och lärande (SPeL) inom Socialfonden. Studien har fokuserat på ett urval av socialfondsprojekt i Örebro län och i Västra Götalandsregionen som möjliggör/ har möjliggjort insatser som särskilt syftar till att möta regionala utmaningar gällande kompetensförsörjning och tillväxt. Projektägarna har intervjuats och bjudits in till workshops där intermediärfunktionen synliggjorts och diskuterats. I båda fallen har detta genomförts i samarbete med Svenska ESF-rådet och det regionala samordningsorgan som har ansvar för utvecklingen av den regionala kompetensplattformen.*
- *I Västra Götalandsregionen ledde ovan beskrivna workshop vidare till bildandet av ett nätverk för lärande och erfarenhetsutbyte mellan intermediärerna, där projektledaren för den regionala kompetensplattformen medverkar.*
- *Parallellt med studien av socialfondsprojekt påbörjades ett samarbete med forskare vid Linköpings universitet (HELIX VINN Excellence Centre) som arbetar med ett forskningsprojekt som handlar om arbetsmarknadsintermediärer. Samarbetet består av ett ömsesidigt utbyte kring vetenskaplig forskning och resultat från genomförda aktiviteter i Socialfonden.*
- *I en enkät som temagruppen A&O distribuerade till projektledare för socialfondsprojekt som hade startats under 2011–2012 ställdes frågor om i vilken grad projektägaren agerade som intermediär, dels för att tillhandahålla och samordna kompetensutveckling, dels för att driva samverkan med syfte att påverka strukturer kring kompetensförsörjning.*

Rapporten inleds med vad forskningen har kommit fram till gällande innebörden i begreppet intermediär och ett bakgrundskapitel om kontexten som har med regional kompetensförsörjning att göra. Sedan följer en

redovisning av de resultat som framkommit vid genomförda aktiviteter i två regioner, några projektexempel och lärdomar från intermediärnätverket. Rapporten avslutas med ett framåtsyftande kapitel med resonemang utifrån samlade erfarenheter. Författarna till rapportens kapitel bidrar med olika perspektiv som belyser intermediärers roll i regional kompetensförsörjning. Kapiteln är olika till sin karaktär. Några kapitel har tydlig forskningsanknytning, medan andra bygger mer på erfarenheter från genomfört arbete och aktiviteter. Medverkande författare presenteras sist i rapporten.



# BEGREPPET INTERMEDIÄR

*Henrik Kock | Andreas Wallo*

I denna rapport uppmärksammas ett begrepp som under senare år allt mer förefaller att användas, nämligen begreppet intermediära organisationer, och mer specifikt intermediärer i lokal och regional kompetensförsörjning. Att försöka ringa in begreppet intermediär är komplext då det inte verkar finnas någon enhetlig definition att tillgå inom forskningen (Moss et al., 2009). Tvärtom återfinns begreppet i flera olika betydelser och inom flera olika användningsområden. I sin enklaste form kan man säga att en intermediär utgör en slags mellanliggande förbindelse mellan olika parter (jfr. SAOB). Denna förbindelse kallas ibland mäklare, medlare, rådgivare, mellanhand, eller länk. Enligt Merriam-Websters tesaurs är en intermediär någon som arbetar med motstående sidor för att få till stånd en uppgörelse. Begreppet används dock också i en vidare bemärkelse där intermediärer även ses som förändringsagenter, konsulter eller pådrivare vad gäller förändring och utveckling. Begreppet intermediär definierat som mellanhand eller mäklare är dock inte någon ny företeelse. Howells (2006) pekar på att begreppet mellanhand kan spåras tillbaka ända till 1600- och 1700-talet i England.

Det finns också skillnader mellan forskare när det gäller vem, eller vad som fokuseras och inkluderas i intermediärsbegreppet. Vissa forskare knyter exempelvis intermediärsbegreppet främst till olika typer av organisationer (Allen & Santomero, 1998; Benner, 2003), eller institutioner (Piore, 2001). Andra forskare antar ett vidare förhållningssätt och framhåller att intermediärsbegreppet kan avse både organisationer och individer (Ehrlich & Cash, 1999; Stewart & Hyysalo, 2008). Vidare pekar vissa forskare på att intermediärsbegreppet kan relateras både till en objekt-och subjektdimension (Howells, 2006). Begreppet intermediär kan exempelvis avse en organisation eller ett nätverk/kluster av organisationer, men också en intermediär roll eller process (Howells, 2006; Laur, Klofsten & Bienkowska, 2011; Smedlund, 2006). Smedlund (2006) skriver att begreppet intermediär i vissa sammanhang kan avse en särskild fristående organisation, men att begreppet också kan definieras i termer av en roll eller en uppgift och kan då i princip knytas till vilken typ av organisation som helst.

På samma sätt som flera olika definitioner och användningsområden lyfts fram för att ringa in intermediärsbegreppet så finns det också skillnader mellan olika forskare vad gäller hur de beskriver intermediärens roll

eller funktion i förhållande till olika områden, nivåer eller aktiviteter. Vissa forskare tar ett vidare grepp och beskriver intermediärsrollen i förhållande till olika samhälleliga nivåer (Smedlund, 2006). Smedlund (2006) framhåller att intermediärer får olika roller eller uppgifter beroende på vilken samhällelig nivå de befinner sig på. På nationell nivå, är intermediärens uppgift och mål enligt Smedlund relaterade till hela nationen. Intermediära organisationer på nationell nivå kan vara enheter eller institutioner som arbetar med att underlätta, informera eller reglera på olika sätt. En intermediär på nationell nivå kan också arbeta med att skapa förutsättningar för framgångsrika regioner (Smedlund, 2006). På regional nivå är intermediärens uppgift främst att samordna, organisera och skapa förutsättningar för samverkan mellan nyckelaktörer i regionen. Regionala intermediärer har också som uppgift att se till att regionala strategier är konsistenta och aktuella. Dessutom kan regionala intermediärer fungera som en länk mellan olika samhällsnivåer (Smedlund, 2006). På lokal nivå är intermediärens uppgift ofta att fungera som en resurs för individuella företag eller personer när det gäller kompetensförsörjning. Intermediära organisationer på lokal nivå arbetar exempelvis med att etablera kontakter, arrangera nätverk samt erbjuda olika resurser och tjänster till företag i regionen. På denna nivå ställs ofta interpersonella relationer som baseras på tillit och kommunikation i fokus (Smedlund, 2006).

Andra forskare beskriver intermediärsrollen i förhållande till en intermedierande process av olika aktiviteter (Howells, 2006). Flera forskare betonar exempelvis intermediärens roll i förhållande till att aktiviteter som fokuserar på att identifiera potentiella samarbetspartners, samla och sammanställa information, förutsäga och diagnostisera behov samt koordinera och kombinera kunskaper och tekniker (se t ex Bessant & Rush, 1995; Moss et al., 2009; Stewart & Hyysalo, 2008). Boone et al (2009) skriver också att intermediära organisationer kan ha flera olika funktioner och roller samtidigt. När det gäller att förbättra interaktionen mellan olika parter kan intermediärer exempelvis arbeta med att informera, koordinera, stödja, legitimera, översätta, ge råd och/eller styra. De kan också anta rollen som mäklare och eller utgöra en plattform för samverkan (Boone et al., 2009). I litteraturen finns flera tidigare försök att kategorisera olika aktiviteter eller funktioner som intermediärer ägnar sig åt.

Moss et al (2009, s. 22) har exempelvis på basis av forskning om intermediärer inom vattensektorn identifierat fyra kategorier av aktiviteter; att bygga broar och gå emellan vid konflikter, att sprida information och erbjuda utbildning, att "lobba" och skapa kampanjer för specifika ändamål, samt att vara kommersiellt nytänkande. Stewart & Hyysalo (2008) har i sin tur sammanfattat tidigare taxonomier i tre huvudsakliga roller,

facilitera, konfigurera och mäkla. Att facilitera innebär att intermediären underlättar relationen mellan parterna genom att utbilda, samla och sprida resurser, samt påverka regelverk och lokala regler. Genom att facilitera krattar intermediären manegen så att olika typer av utbyten enklare kan uppstå. Genom konfigurering tar intermediären ansvar för att tekniska och praktiska lösningar för samverkan fungerar, samt att deltagarna har rätt föreställningar om målen och formerna för denna samverkan. Den tredje aktiviteten, att mäkla, syftar till att intermediären söker stöd för samverkan från sponsorer och leverantörer. Intermediären förhandlar å deltagarnas vägnar.

En annan forskningsinriktning som intresserat sig för intermediärer har uppmärksammat effekter av annan karaktär, nämligen i vilka avseenden som intermediärer kan bidra till och verka som motorer för lokal och regional utveckling. Den här inriktningen knyter an till tidigare forskning om ekonomisk och industriell dynamik och är användbar för att förstå förnyelseprocesser på en nivå mellan det enskilda företaget och det nationella innovationssystemet (Laestadius et al., 2007). I flera av dessa ansatser tilldelas olika typer av intermediärer en viktig roll. De ses som delar av ett lärandesystem där de interagerar med många aktörer, ingår i nätverk och bidrar till att sprida kunskaper och idéer mellan olika aktörer i innovationssystemet (Benner, 2003).

Ytterligare ett sätt att ringa in intermediärrollen är att ta utgångspunkt i de olika sektorer och verksamhetsområden som intermediären verkar. Det finns intermediärer inom finansvärlden, forskningsområdet och många fler. I ett försök att systematisera forskningen har Moss et al. (2009) utarbetat en typologi av olika intermediärer i relation till olika verksamhetsområden. När det gäller intermediärer som agerar på arbetsmarknaden med olika områden som relaterar till kompetensförsörjning har av Moss et al. (2009) identifierats intermediärer som "labour intermediaries", eller som de också kallas "labour market intermediaries" (Benner, 2003; Benner, Leete & Pastor, 2007) eller "employment intermediaries" (Nesheim, Olsen & Kalleberg, 2007). På svenska används vanligen begreppet arbetsmarknadsintermediärer, och då främst för att beskriva relationer eller förhållande mellan olika aktörer på arbetsmarknaden (Hallqvist, 2005; Benner, 2003; Bäckström, 2006). Benner (2003) skriver exempelvis att intermediärer fungerar som en tredje part i förhållandet mellan arbetstagar och arbetsgivare.

Bäckström (2006, s. 110) i sin tur förespråkar en vid definition av arbetsmarknadsintermediärer och gör en indelning i tre huvudsakliga typer av arbetsmarknadsintermediärer som verkar mellan arbets säljare och arbetsköpare: myndighetsintermediärer (t ex Arbetsförmedlingen, För-

säkringskassan), marknadsintermediärer (bemanningsföretag, outplacementkonsulter, webbtjänster) och avtalsintermediärer (trygghetsråd, trygghetsstiftelser, trygghetsfonder, AFA).

Utöver dessa typer av arbetsmarknadsintermediärer finns åtminstone tre andra typer som också är relevanta att titta närmare på. En sådan typ skulle kunna benämnas partsintermediär och innefattar arbetsgivar- och arbetstagarpartsorganisationer såsom fackförbund och näringslivets intresseorganisationer (jfr. Kazis, 1998). Dessa verksamheter verkar i flera avseenden som tredje part mellan arbetstagare och arbetsgivare, eller mellan olika arbetsgivare, genom aktiviteter som exempelvis rådgivning, utbildning, stödverksamhet, förhandling och nätverkande. En andra typ, här kallad kommunala/regionala intermediärer utgörs av en rad olika typer av organisationer som av kommuner, landsting, stat eller EU fått uppdrag att arbeta med utvecklingsfrågor. Här kan nämnas kommunförbund och regionförbund, projekt för utveckling av regionala kompetensplattformar eller ESF-finansierade utvecklingspartnerskap och projekt, vilka alla fungerar som en tredje part, främst mellan organisationer i en kommun eller region. En tredje typ av arbetsmarknadsintermediär fokuserar i huvudsak på kunskapsspridnings- och utbildningsfrågor. I denna kategori återfinns organisationer och institutioner som i delar av sin verksamhet utför intermedierande uppdrag, exempelvis genom att anordna utbildningar eller seminarier där olika företag ges möjlighet att mötas och utbyta erfarenheter, genom att agera översättare av kunskap från forskning till praktiken (jfr. Illes & Yolles, 2002), eller genom att ta projektägarskap i ESF-finansierade utvecklingsprojekt.

I detta kapitel har intermediärsbegreppet diskuterats utifrån tidigare forskning inom området. Fältet är stort och svårt att överblicka, men den tidigare forskningen är ingalunda uttömmande. Särskilt saknas empiriska studier av intermediärens betydelse för kompetensförsörjning på den svenska arbetsmarknaden, vilket vi kommer att uppmärksamma särskilt i denna rapport. Synsätten och tidigare definitioner är heller inte enhetliga och av denna anledning väljer vi att i denna rapport fokusera på vilken roll intermediärer kan ha i lokal och regional kompetensförsörjning och återkommer senare i rapporten om vad vi har sett kännetecknar de intermediärer som vi har studerat inom ramen för Europeiska socialfonden. Ytterligare ett kunskapsbidrag i form av en rapport är under framtagning 2013, under ledning av forskare vid Linköpings universitet/HELIX VINN Excellence Centre, tillika författare av detta kapitel. Preliminär titel på den kommande rapporten är *Intermediärer som stöd för kompetensförsörjning i organisationer och regioner: Ett kunskapsbidrag*.

# REGIONAL KOMPETENS- FÖRSÖRJNING

*Erik Jakobsson | Fredrik Jönsson | Carina Åberg*

Intermediära organisationer som stöd för regional utveckling tycks vara ett tämligen outforskat område. Området kan, som redan framgått, relateras till forskning om ekonomisk och industriell dynamik, exempelvis i kluster och klusterinitiativ, som kan vara användbar för att förstå förnyelseprocesser på en nivå mellan det enskilda företaget och det nationella innovationssystemet (se till exempel Laestadius et al., 2007). I flera av dessa ansatser tilldelas olika typer av intermediärer en viktig roll. De ses som delar av ett lärandesystem där de interagerar med många aktörer, ingår i nätverk och bidrar till att sprida kunskaper och idéer mellan olika aktörer i innovationssystemet (Benner, 2003). Magnus Klofsten (2010) konstaterar i en studie av framgångsfaktorer i kluster att intermediära organisationer kan utföra arbete som normalt inte kan ske på kommersiella villkor, men som är viktigt för att utveckling ska ske. På regional nivå kan uppgiften för en intermediär organisation främst sägas vara att samordna, organisera och skapa förutsättningar för samverkan och nätverksdynamik mellan nyckelaktörer i regionen. Vidare kan det handla om att se till att regionala strategier är konsistenta och aktuella och att fungera som en länk mellan olika samhällsnivåer (Smedlund, 2006).

Diskussionen om intermediärer i regional kompetensförsörjning behöver också relateras till en förändringsprocess som ägt rum under senare år och som handlar om att den tidigare regionalpolitiken, som också benämndes utjämningspolitik, i mångt och mycket har försvunnit och i dess ställe har det som kallas regional utvecklingspolitik eller regional tillväxtpolitik kommit. Detta innebär både en förskjutning i synsätt, från utjämning till tillväxtdynamik och en förskjutning i ansvar och befogenheter, från nationell till regional nivå. Enligt Nuur och Laestadius (2010) har den svenska regionalpolitiken gått från att arbeta med "lockmedel" som exempelvis subventioner, investeringar i infrastruktur och utflyttningar av myndigheter, för att balansera upp strukturella förändringar, till att jobba med regional konkurrenskraft, tillväxtdynamik, kunskapsgenerering och kunskapsspridning. Regionala aktörer och beslutsfattare har sedan ett par decennier frekvent använt begrepp utvecklade inom akademien, som exempelvis industriella distrikt, kluster och teknikparker. Sverige var inte

det enda landet som började bedriva en regional tillväxtpolitik istället för den tidigare politiken som gick ut på att skapa motvikter mot strukturella förändringar. Flera länder i Europa har omfamnat ett marknadsorienterat angreppssätt på regional utveckling.

En målsättning med den nya regionala utvecklingspolitiken som introducerades 2001 i propositionen *En politik för tillväxt och livskraft i hela landet* (Prop. 2001/02:4) och som i budgetpropositionen för 2007/08 kom att kallas regional tillväxtpolitik, är att alla regioner ska bidra till landets samlade tillväxt och utveckling och att man ska tillvarata och dra nytta av regionala olikheter (Tillväxtanalys, 2012a). Detta innebär att skillnader i lokala och regionala förutsättningar har kommit att få mycket större genomslag i program och insatser. Den regionala nivåns betydelse har i praktiken förstärkts ända sedan strukturfonderna introducerades i Sverige i och med EU-medlemskapet 1995 och har gradvis förstärkts ytterligare genom Lissabonstrategin och nu senast med Europa 2020-strategin (Tillväxtanalys, 2012a). Ett programbaserat arbetssätt har vuxit fram som innebär att insatserna utgår från strategiska planer framtagna av partnerskap i vilka olika regionala aktörer ingår. Detta har också inneburit större krav på samverkan mellan olika aktörer i genomförandet. Samverkan innebär även flera olika nivåer, vilket gör att en så kallad flernivåstyrning är nödvändig, liksom samverkan/samordning tvärs över olika politikområden (Tillväxtanalys, 2012a).

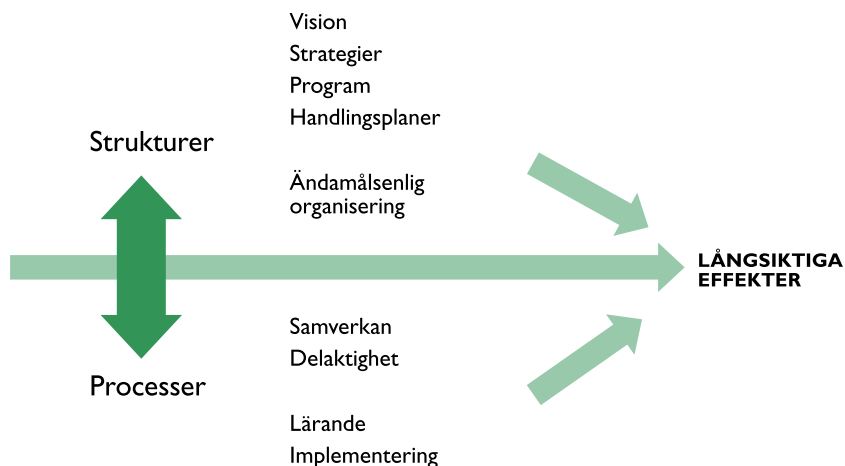
Under de senaste åren har kompetens- och arbetskraftsförsörjning alltmer accentuerats som en avgörande framtidsfråga för regionernas konkurrenskraft och möjligheter (Tillväxtanalys, 2012a). Analyser, bland annat från den statliga myndigheten Tillväxtanalys (2010, 2012b), visar att svenska regioner står inför betydande utmaningar när det gäller den framtida kompetens- och arbetskraftsförsörjningen. Det handlar bland annat om att de 90-talister som inträder på arbetsmarknaden inte har relevant utbildning och kompetens för att kunna ta de vakanta jobb som uppstår genom det stora utträdet från arbetsmarknaden som förväntas under perioden fram till 2020. I ett antal regioner kommer det sannolikt att råda brist på arbetskraft med relevant kompetens inte minst inom vård, teknik och naturvetenskap. Aktiva insatser behöver ske för att skapa en bättre matchning mellan utbud och efterfrågan på arbetskraft med relevant kompetens.

En fungerande kompetensförsörjning är alltså en kritisk faktor i det regionala utvecklingsarbetet. Insatser för kompetensförsörjning om att medverka till att regionens företag och organisationer har tillgång till den kompetens som krävs för att driva och utveckla sina verksamheter. Utmaningarna är stora och i många regioner kommer konkurrensen om arbetskraften sannolikt att vara stor. Samtidigt står stora grupper utanför

arbetsmarknaden – resurser som behöver tas tillvara på ett bättre sätt. För att klara kompetensförsörjningen krävs nya grepp och ett långsiktigt utvecklingsarbete, där nyckelaktörerna deltar aktivt i ett operativt arbete som leder till uppfyllelse av de målsättningar som uttrycks i styrdokumentet. Ett framgångsrikt utvecklingsarbete i det här sammanhanget handlar i hög grad om att få till stånd innovativa projekt med förutsättningar att ge både kortsiktiga resultat och effekter på längre sikt.

I studier som bedrivits om vad som krävs för att utvecklingssatsningar ska ge långsiktiga effekter påvisas behovet av väl fungerande *strukturer* och *processer* samt kopplingen där emellan (Svensson et al., 2007; Halvarsson & Öhman, 2009; Callerstig et al., 2011). De strukturella aspekterna i utvecklingssatsningen handlar primärt om riktning och organisering – att det finns en sammanhållen utvecklingsidé och en effektiv projektorganisation. Processerna är de operativa insatser som genomförs – den ”verkstad” där nya arbetssätt och samarbetsformer prövas. Där är det avgörande att rätt aktörer medverkar och att arbetet präglas av delaktighet och ett lärande förhållningssätt.

Detta resonemang gäller för enskilda utvecklingssatsningar, men även med ett bredare perspektiv som regional kompetensförsörjning är det relevant att beakta samspelet mellan strukturer och processer. Strukturerna handlar då främst om de regionala styrdokument som beslutats av regionalt utvecklingsansvariga organisationer som regioner, regionförbund och länsstyrelser – den vision som formulerats för regionens långsiktiga utveckling och de strategier och planer som utarbetats för att det operativa arbetet ska kunna bedrivas med rätt färdriktning. Det handlar också i hög grad om det sätt man valt att organisera och leda det regionala utvecklingsarbetet – till exempel hur man säkerställer egen utvecklingskompetens och förmår att involvera och engagera nyckelaktörer inom aktuella områden på lokal och regional nivå, samt hur man samspelar med nationell nivå. Även förmåga att knyta transnationella kontakter för utbyten som kan stimulera utvecklingen är viktiga i sammanhanget. Sammanfattningsvis handlar det på strukturell nivå om att veta vart man vill och att ha idéer om hur man ska komma dit, samt att förstå vilka som behöver medverka i det operativa arbetet – de processer – som ska stimuleras och vad som måste prägla dem för att de ska ge långsiktiga effekter.



**Figur 1.** Samspel mellan strukturer och processer i regional kompetensförsörjning (förenklad och anpassad efter Svensson et al., 2007; Halvarsson & Öhman, 2009; Callerstig et al., 2011)).

Processerna handlar om det operativa utvecklingsarbetet, som ofta drivs i projektform. Projekten är tillfälligt finansierade arenor, där aktörer från olika verksamheter tillsammans kan ta nya grepp inom ett utvecklingsområde och hitta nya metoder och samverkansformer. Vilka projekt som initieras och hur de förankras och genomförs kan vara avgörande för att utvecklingen ska gå framåt i den riktning som uttrycks som önskvärd i program och handlingsplaner. Regional kompetensförsörjning är ett område som förutsätter gränsöverskridande samverkan. Aktörer från offentlig, privat och ideell sektor deltar ofta som partners i olika utvecklingsprojekt, men det krävs att samverkan bygger på delaktighet och engagemang om man vill skapa förutsättningar för långsiktiga effekter. Hur man förmår att skapa förutsättningar för lärande och anpassning under arbetets gång har också stor betydelse för projektets resultat. Avgörande för effekter på lång sikt är i vilken mån resultaten implementeras. Berörda aktörer måste vara beredda att göra de förändringar som krävs, då goda resultat ska bli en del i ett reguljärt arbete som bedrivs utan externa medel.

Intermediärerna spelar en viktig roll i de processer som krävs för att nå målen som formulerats i de regionala styrdokument. Kanske är det i kopplingen mellan strukturer och processer som de kan göra störst nytta. Det operativa arbetet behöver svara mot beslutade mål och strategier för regionens utveckling och för att detta ska ske, krävs insatser av aktörer som kan se helheten och har de kontakter och nätverk som krävs för att genomföra ett innovativt utvecklingsarbete. Genom att initiera och genomföra breda samverkansprojekt med finansiering från exempelvis Socialfonden,

kan de hitta lösningar på flera av de problem och utmaningar som identifierats på lokal och regional nivå. Rollen som intermediär förutsätter dock att man har mandat att driva frågorna och legitimitet hos samverkansaktörerna. Det krävs även kunskaper inom aktuella problemområden samt kompetens att leda samverkansprocesser där flera aktörer medverkar.

## Regionala kompetensplattformar

*Erik Jakobsson | Carina Åberg*

De regionalt utvecklingsansvariga organisationerna (regioner, regionförbund, länsstyrelser) fick i uppdrag av regeringen att under 2010 påbörja etableringen av så kallade regionala kompetensplattformar i syfte att stärka den regionala kompetensförsörjningen (Näringsdepartementet, 2009). Syftet med kompetensplattformarna som angavs var att bidra till:

- ökad kunskap och översikt inom kompetensförsörjnings- och utbildningsområdet,
- samordning av behovsanalyser inom kompetensförsörjnings- och utbildningsområdet,
- ökad samverkan kring kompetensförsörjning och utbildningsplanering, samt
- ökad kunskap om utbud och efterfrågan av utbildningsformer, med utgångspunkt i de olika utbildningsformernas nationella mål samt myndigheternas ansvar. (Näringsdepartementet, 2009)

De flesta regioner har integrerat kompetensförsörjningsfrågorna i regionens övriga tillväxtarbete, vilket visar på att kompetensförsörjningsfrågorna anses vara av stor betydelse för regional utveckling och tillväxt (Tillväxtanalys, 2012b). I december 2012 meddelade Näringsdepartementet (2012) att regeringen satsar 60 miljoner kronor under perioden 2013–2016 på kompetensförsörjning i regionerna och genom detta förstärker de regionala kompetensplattformarna som verktyg för kompetensförsörjning. Ansvarig myndighet för dessa medel är Tillväxtverket. Den inriktning som insatserna främst ska ha är följande:

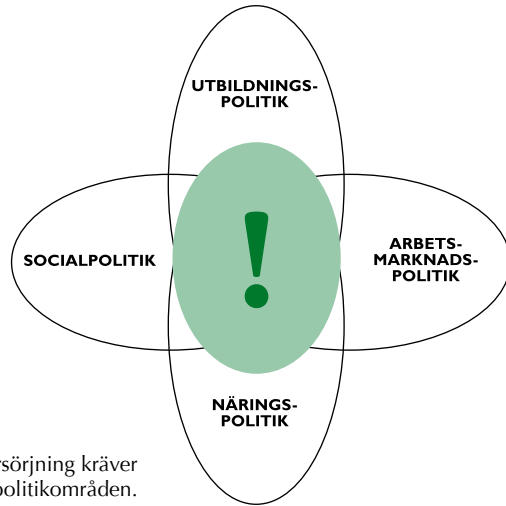
- *Utveckling av metoder och arbetsformer, till exempel förbättrad praktiksamordning och strategiskt arbete med studie- och yrkesvägledning.*
- *Skapa en bred förankring av och deltagande i arbetet hos relevanta aktörer på lokal, regional och nationell nivå, till exempel kommuner, näringsliv eller strukturfondspartnerskap.*

- *Utveckla integrations- och jämställdhetsperspektiven i kompetensförsörjningsarbetet, till exempel utveckla arbetet med validering eller insatser för att motverka en könsegregerad arbetsmarknad.*
- *Utveckla innovativa sätt att säkra kompetensförsörjningen till företag och offentlig sektor på kort och lång sikt, till exempel samverkan med lärcentra.*

Regional kompetensförsörjning kan betraktas med ett brett perspektiv som berör flera politikområden. Detta medför att insatser för att stärka regionens arbete behöver göras inom olika områden/sfärer. Att uppdraget till regionerna att skapa regionala kompetensplattformar är gemensamt utformat av tre departement – Utbildningsdepartementet, Näringsdepartementet och Arbetsmarknadsdepartementet – signalerar den medvetenheten. Men samtidigt är vår iakttagelse att regeringens uppdrag i sin utformning tagit sin utgångspunkt i utbildningspolitiken och att det också är så man har valt att påbörja plattformbygget i flera regioner.

Som vi ser det krävs en bredare ansats i ett utvecklingsarbete som ska främja regional kompetensförsörjning. Att analysera kompetensbehov och att skapa nätverk och arenor för möten mellan berörda aktörer är viktiga insatser som kan bidra till bättre matchning mellan utbildningsutbud och efterfrågan på kompetens i näringsliv och offentligt finansierade verksamheter, men det räcker inte. Lika viktigt är att hitta samverkansformer med myndigheter och organisationer som verkar för att öka arbetskraftsutbudet. Det handlar i hög grad om Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommunernas arbetsmarknadsenheter och socialtjänst samt om olika privata och ideella aktörer som bedriver verksamheter som syftar till att underlätta inträde och återinträde på arbetsmarknaden för människor som står utanför. En förutsättning för framgång är också en utvecklad samverkan med företag och branschorganisationer, så att stödjande strukturer för arbetsplatslärande och kompetensutveckling kan skapas lokalt och regionalt.

Att bedriva utvecklingsarbete som spänner över politiska och administrativa gränser ställer särskilt stora krav på organisering, styrning och ledning. Med den bredare ansats som beskrivs ovan berörs minst fyra politikområden, där det i hög grad saknas fungerande samverkansstrukturer på regional nivå.



**Figur 2.** Regional kompetensförsörjning kräver en gemensam yta mellan politikområden.

Avsaknaden av samverkansstrukturer kan i mycket förstås utifrån det faktum att uppdrag och beslutsmandat inom de aktuella politikområdena finns på olika nivåer – ofta på nationell och lokal nivå, mer sällan på regional. Den sektorsindelning som är en naturlig följd av att beslut inom olika politikområden ska verkställas, gör det svårare att ta helhetsgrepp på utvecklingsarbetet inom ett så komplext område som regional kompetensförsörjning.

Frågan är vilken skillnad det skulle göra i kompetensplattformarbetet om man valde att utgå ifrån ett gränssnitt mellan de fyra politikområdena. Hur skulle då framtidsbilder och vägar dit formuleras och vilka skulle då behöva involveras i samverkansstrukturer och utvecklingsprocesser? I dagsläget har vi inte svar på dessa frågor. Däremot har vi sett exempel på politikområdesövergripande arbete med goda resultat bland projekten i Socialfonden. I flera av dem har intermediärer haft en avgörande betydelse för initiering, genomförande och tillvaratagande av resultat.

## Europeiska socialfonden i regional kompetensförsörjning

Erik Jakobsson | Malin Ljungzell | Carina Åberg

Inom Socialfondens arbete i Sverige bedrivs ett stort antal projekt med koppling till regionernas utvecklingsstrategier. Detta gör dem till potentiellt viktiga verktyg som kan stärka regionernas egna ambitioner när det gäller kompetensförsörjning och att bryta olika målgruppers utanförskap i arbetslivet. Projekten utvecklar nya arbetsmetoder inom dessa områden och etablerar nya samverkansformer mellan strategiskt viktiga aktörer över administrativa och organisatoriska gränser.

Många socialfondsprojekt verkar i den gemensamma ytan mellan de fyra politikområden som beskrivits i figuren ovan och skulle kunna ge mervärden i regionernas arbete med att skapa kompetensplattformar. De har samlat aktörer som hittat nya strukturer för samverkan och initierat intressanta utvecklingsprocesser, som tyvärr ofta avbryts då projektmedlen tar slut. Särskilt intressanta i sammanhanget är:

- *Projekt med ambitionen att påverka strukturer för lokal och regional kompetensförsörjning, exempelvis så att matchningen mellan tillgång och efterfrågan på arbetskraft med rätt kompetens förbättras.*
- *Projekt som möjliggör att målgrupper som utan en samordnande aktör inte skulle få del av strukturfondsmedel, till exempel småföretagare som genom kompetenssatsningar kan öka sin konkurrenskraft och bidra till en kommuns eller regions tillväxt.*
- *Projekt som utvecklar former för arbetsplatslärande och långsiktigt lärande i organisationer.*
- *Projekt som utvecklar nya metoder, i nya samverkanskonstellationer, i sitt arbete med olika målgrupper, för att underlätta inträde/återinträde på arbetsmarknaden.*
- *Projekt där nya samverkansformer utvecklas, där det också finns exempel på organisationer som fungerar som intermediärer som sammanför nödvändiga aktörer i en utvecklingsatsning och kopplar kompetensförsörjning till lokala eller regionala strategier för tillväxt.*

Det finns mycket att lära av resultaten och erfarenheterna i dessa projekt i den fortsatta uppbyggnaden av regionala kompetensplattformar. På vilket sätt bidrar de till regionens kompetensförsörjning? Hur har de arbetat för att anpassa utbildningarnas innehåll och form efter verksamheters behov och förutsättningar? Vilka exempel finns på nya former för arbetsplatslä-

rande som blivit en komponent i strategisk kompetensförsörjning i företag/organisationer? Hur arbetar projekten för att öka anställningsbarheten för personer som länge varit utanför arbetsmarknaden? Hur har nya samarbetskonstellationer uppstått och vilka nya former för samarbete har utvecklats? Och inte minst – vilken betydelse har intermediärerna haft för att möjliggöra projektets verksamhet?

Temagruppen A&O i Socialfonden genomförde i början av året 2013, en enkät till 117 pågående socialfondsprojekt med fokus på kompetensutveckling. Två av frågorna i enkäten handlade om intermediärskap. Av de 105 som svarade angav 32 (30 %) att projektägaren i hög grad agerade som intermediär genom att:

- *agera som mellanhand mellan företag/organisationer och utbildningsanordnare för att tillhandahålla och samordna kompetensutvecklingsinsatser*
- *driva samverkan mellan aktörer med syfte att påverka strukturer kring kompetensförsörjning (exempelvis utbildningsfrågor, arbetsmarknadsfrågor, samarbeten över kommun/länsgränser, finansieringsfrågor, matchning eller annat)*

Utifrån de perspektiv som är intressanta för temagruppen, visar resultatet vissa statistiskt signifikanta samband. De projekt som agerar mellanhand mellan företag/organisationer och utbildningsanordnare (första punkten) anser sig oftare än de övriga projekten arbeta i hög grad med kompetensutveckling som en del i långsiktig strategi för verksamhetsutveckling. Det finns också ett engagemang för projektets utvecklingsmål hos chefer och utbildare och projekten baseras oftare än de övriga på ett identifierat kompetensbehov hos deltagande individer.

De projekt som driver samverkan mellan aktörer med syfte att påverka strukturer kring kompetensförsörjning (andra punkten) anser i högre grad än övriga projekt att chefer skapar förutsättningar för ett lärande på arbetsplatsen, att validering sker av individernas befintliga kunskap och kompetens samt att projektet förbättrar tillgängligheten för personer med funktionshinder. Dessutom är det oftare så i de sistnämnda projekten att cheferna har ett engagemang för projektets utvecklingsmål och följer upp att nya kunskaper omsätts i nya sätt arbeta. I dessa projekt finns oftare än i övriga en beredskap på arbetsplatserna att omsätta nya kunskaper i handling och nya kunskaper via projekten används också oftare på arbetsplatsen redan nu. De som svarat anser också oftare att projektet ger stöd för individers olika sätt att lära in ny kunskap samt att det baseras på behov hos individerna och ett engagemang för projektets utvecklingsmål hos cheferna.

Resultatet tyder på att projekt som agerar som intermediärer enligt definitionerna i punkterna ovan, har en helhetssyn på processen och tar

tillvara resultaten av kompetensutvecklingen för att snabbt omsätta dem i praktiken. Ytterligare slutledningar är att Europeiska socialfonden genom de projektägare som agerar intermediärer både bidrar med kompetensutveckling i strategier för verksamhetsutveckling, även om behoven primärt kommer från individnivå, *och* att socialfonden bidrar till att påverka strukturer för kompetensförsörjningen. Detta genom att validering används som ett verktyg för att individers tidigare kunskaper bedöms och synliggörs, tillgängligheten för funktionshindrade ökar och att strukturer för lärande på arbetsplatser utvecklas. Däremot täcker inte enkäten in hur dessa resultat lever vidare och utvecklas till effekter på längre sikt, även efter projekttidens slut. För detta krävs en utvärdering något år eller två efter respektive projektperiod.

# RESULTAT FRÅN STUDIEN I TVÅ REGIONER

*Fredrik Jönsson | Malin Ljungzell*

I det här kapitlet redogör vi för vad som har framkommit i vårt utforskande arbete tillsammans med ett antal socialfondsprojekt i Västra Götalandsregionen och Örebro län. Inledningsvis beskrivs hur studien har genomförts, de resultat som har framkommit kring vad en projektägare gör i rollen som intermediär och vad intermediärerna själva identifierar som framgångsfaktorer och svårigheter i sin roll. Dessutom redogörs för de förutsättningar som de ser krävs för långsiktigheten. Avslutningsvis återges några kommentarer från regionala företrädare och ett sammanfattande avsnitt för det samlade resultatet i relation till regional kompetensförsörjning.

## Urval och genomförande

I de kontakter som Socialfondens processtöd SPeL inledde under 2011/2012 med ansvariga för kompetensplattformarbetet, framkom ett uttalat intresse av samarbete för att lära mer om intermediärrollen i socialfondsprojekten i Västra Götalandsregionen och Örebro län. I båda fallen genomfördes studien i nära samarbete mellan respektive regionala samordningsorgan, Svenska ESF-rådet, processtödet SPeL och Temagruppen A&O. Inledningsvis fördes likartade möten i båda regionerna för att undersöka intresset för en studie och aktivitet med anknytning till arbetet med den regionala kompetensplattformen.

I Västra Götaland gjordes urvalet inför studien bland projekt inom programområde 1, *Främja kompetensutveckling*. Aktuella projekt var de som i sina projektbeskrivningar uttryckt en ambition att påverka strukturer regionalt – projekt med aktörer som ville åstadkomma ”mer” än att kortsiktigt tillhandahålla utbildningsinsatser för företagen/arbetsorganisationerna. Urvalet av projekt gjordes i dialog med ansvarig för den regionala kompetensplattformen med utgångspunkten att projekten skulle ha intermediära ansatser både vad gällde kompetensutvecklingsinsatser och strategisk påverkan.

De projektägare och projekt som valdes ut var (för mer projektdetaljer, se bilaga):

- Göteborgsregionens kommunalförbund (GR): *Västkraft*

- Business Region Göteborg AB: *AVANTO, Avancerad tillväxtorganisering*
- Coompanion Göteborgsregionen: *Kompetens för möte med nya entreprenörer*
- Trygghetsrådet TRS: *Kulturkraft Väst*
- Ljungskile folkhögskola: *Lärande i Arbetslivet LiA – 2 Fyrbodal*
- Göteborgs Tekniska College (GTC): *Industrikompetens i väst*

I Örebro län beslutades att urvalet skulle ta avstamp i regionens dokumenterade möjligheter och utmaningar för den regionala kompetensförsörjningen. Detta mynnade ut i att projekten och deras projektägare återfanns i både programområde 1, *Främja kompetensutveckling* och i programområde 2, *Motverka utanförskap*. Sedan togs en lista på relevanta socialfondsprojekt fram, vilken sedan diskuterades med de regionala företrädarna.

De projektägare och projekt som valdes ut var (för mer projektdetaljer, se bilaga):

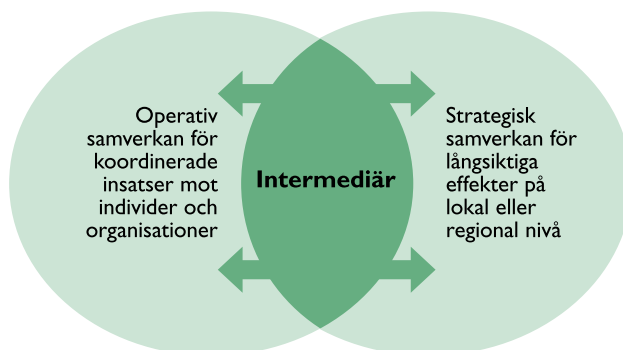
- Kumla promotion: *Affärsutveckling Kumla*
- Hallsbergs kommun, Näringslivskontoret: *Centrumutveckling*
- Cityakademin: *Kompetensutveckling för strategiskt viktiga företag i Örebro län 2*
- Cityakademin: *Kompetenslyft för underleverantörer*
- Cityakademin: *Besöksnäring i Örebro län*
- Örebro kommun: *NUEVO K2*
- Örebrobostäder: *Jobbpunkt Väst Örebro*
- Stiftelsen Activa: *Transit*
- Karlskoga kommun, IFO förvaltningen: *Göra skillnad*

I båda regionerna genomfördes telefonintervjuer med de utvalda projektens ägare för att i grova drag urskilja kännetecken för deras roll som intermediär. Genomgående teman för deras arbete i projekten identifierades och vid påföljande workshops i respektive region diskuterades frågor som skulle skapa mer kunskap om vad en intermediär är, vilken roll den kan ha och hur arbetet går till. Även frågor om framgångsfaktorer och svårigheter togs upp och vad som krävs för att rollen ska vara långsiktigt hållbar.

## Vad gör en intermediär?

I studien framträdde två huvudsakliga funktioner för rollen som intermediär, utifrån vad man gör och åstadkommer. Den ena är att säkerställa att

det ”görs saker” – att relevanta aktiviteter och insatser för projektens deltagare och organisationer genomförs. Det handlar mycket om att samordna arbetet enligt projektets syfte, mål och planer. Den andra funktionen är av mer strategisk art och handlar om att skapa förutsättningar för lärande tillsammans med aktörer ”i och utanför projektet” och att påverka strukturer mer långsiktigt. Det som skiljer dessa intermediärer åt från andra projektägare är just att de hanterar både operativt arbete och strategiskt arbete. De växlar mellan dessa två funktioner, där erfarenheterna och kompetensen från respektive funktion bidrar till att förbättra de långsiktiga effekterna av utvecklingssatsningen.



**Figur 3.** Växelverkan mellan intermediärens två huvudfunktioner.

Intermediären *leder en operativ samverkan med relevanta aktörer för att koordinera insatser* för projektdeltagare och organisationer. Om det är ett kompetensutvecklingsprojekt kan det handla om att se till att utbildningsinsatser genomförs, säkra att det finns ett system för framtida kompetensutveckling på arbetsplatserna samt att öka kunskaper om hur individens och verksamhetens utveckling kan integreras. De organisationer som fungerar som intermediär för att samordna och tillhandahålla kompetensutvecklingsinsatser agerar på flera sätt. Antingen tar man reda på företagets behov av kompetens och utbildning för att sedan snabbt koordinera med lämplig leverantör av utbildningsinsatser. Det kan handla om enstaka utbildningstillfällen eller kurser för ett eller flera företag. I dessa fall är det viktigt att intermediären är snabb och flexibel med ett relevant kontaktnät för insatserna. Alternativt arbetar intermediären med att stödja organisationer med kunskap så att de kan leda sina egna läroprocesser eller för att de ska utveckla sin egen förmåga att planera för sin kompetensförsörjning. I dessa fall är intermediärens kunskaper om utveckling och lärande en avgörande faktor. Insatser för kompetensutveckling och processstöd kan finansieras och genomföras inom projektets ram med syfte att stärka orga-

nisationen i denna riktning. I de mindre företagen kan även intermediären "agera HR-avdelning" med möjligheten att ställa strategiska frågor kring deras kompetensförsörjning.

I andra fall handlar det om att rikta insatser mot personer, som av olika skäl inte har arbete eller är i utbildning eller har speciella förutsättningar som försvårar deras möjligheter på arbetsmarknaden eller i utbildningssystemet. I dessa fall handlar görandet om kartläggning, handledning och utbildning av individer, kontakter med företag eller andra arbetsorganisationer för praktikplatser eller studiebesök. Det kan också handla om samarbete med viktiga samarbetspartners, exempelvis kommuner, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Landstinget med flera. Det handlar då extra mycket om att skapa relationer mellan individer och företag, organisationer och myndigheter.

I både de projekt som riktar sig till anställda eller till personer utan arbete eller utbildning är intermediären viktig som den aktör som identifierar och koordinerar övriga aktörer som är relevanta för att lösa uppgiften. I inledningsskedet och under projektets gång handlar det om att säkerställa en gemensam bild av "problemet" och de olika lösningar som man gemensamt i utvecklingsatsningen ska arbeta med. I detta fall är det mycket viktigt att intermediären stämmer av denna gemensamma målbild och är tydlig i kommunikationen med samverkansaktörerna, samt att man samtidigt har en god förståelse för de ingående aktörernas olika uppdrag.

Intermediärens funktion är alltså inte att vara den som alltid genomför aktiviteterna – det handlar snarare om att koordinera arbetet och se till att det blir av. I vissa fall kan intermediären ha den kompetens som krävs för att genomföra vissa av projektets aktiviteter i sin egen organisation och tar då rollen även som utförare. I andra fall är det inte så. Intermediärens viktigaste uppgift blir då att säkerställa att nödvändiga kompetenser och resurser tillförs projektet från samverkanspartners eller externa aktörer.

När det gäller den andra funktionen, att *driva en strategisk samverkan för långsiktiga effekter*, handlar det om tydliga ansatser att skapa mervärden i organisationer och strukturer utifrån projektets resultat, erfarenheter och kunskap. För att lösa ett identifierat "problem" eller en utmaning för en kommuns eller regions kompetensförsörjning behövs ofta samverkan mellan flera aktörer. Aktörerna kan ha olika uppdrag och verka inom olika områden, till exempel näringsliv/utbildning/arbetsmarknad.

Några exempel är att man i projektet vill ge möjligheter till lärande mellan företag/organisationer, utveckla samarbete inom organisationer – mellan förvaltningar, ansvarsområden, affärsområden med mera. I vissa fall vill man bidra till ett lärande och erfarenhetsutbyte mellan företag/organisationer över kommun- eller länsgränser. Det kan också handla om

gemensamma insatser för att påverka system och strukturer som verkar hindrande för lösning av problemen inom projektets utvecklingsområde. En effekt som framkommit i studien är att deltagande företag, organisationer eller andra kan upptäcka allt fler mervärden av samverkan under projektetens gång. Intermediären kan då få en roll att skapa eller stimulera samverkan mellan intresserade aktörer som prioriterar samverkan och talar om kompetensförsörjning. Dessa grupperingar kan knytas till befintligt kompetensförsörjningsarbete, till exempel regionens kompetensplattform.

Det är med denna funktion som intermediären blir särskilt intressant som utvecklingsresurs i det regionala kompetensförsörjningsarbetet.

I båda dessa fall måste det finnas incitament för samverkan hos inblandade parter och hos intermediären. Det är viktigt att synliggöra syftet med samverkan och de sakfrågor som aktörerna tillsammans vill förändra eller lösa. Detta kan bli en dynamisk process, där intermediärens roll kan bli den som leder diskussionen.

I de studerade socialfondsprojekten ser vi exempel på många olika samverkansaktörer. Från näringslivet och arbetsmarknaden finns både enskilda företag, offentliga arbetsgivare, fackliga organisationer och branschorganisationer eller nätverk. Från utbildningssektorn finns både privata utbildningsleverantörer och offentliga utbildningsanordnare. En del kommuner har etablerat lärcentra som har uppdrag att arbeta mäklande mot företag och som har stora nätverk av kontakter inom både näringsliv och utbildning. När det gäller målgrupper som står långt från arbetsmarknaden ingår ofta olika myndigheter, så som Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen i samverkan, även tillsammans med olika ideella föreningar och sociala företag. Vanligt förekommande är också att regionförbund, kommunalförbund eller enskilda kommuner med en eller flera förvaltningar medverkar i samverkan. Finansiären, i detta fall Svenska ESF-rådet, betraktas också som en samverkansaktör.

## **Framgångsfaktorer och svårigheter för funktionen som intermediär i socialfondsprojekt**

I de gemensamma diskussionerna vid de båda workshops som genomfördes tillsammans med projektägarna framkom ett antal faktorer som främjar respektive försvårar i rollen som intermediär, som projektägare av socialfondsprojekt och som bidragande till den lokala eller regionala kompetensförsörjningen.

### **Framgångsfaktorer**

De faktorer som främjar intermediärens roll för lokal och regional kompetensförsörjning handlar till stor del om att ha en helhetsbild, en överblick över arbetslivets behov av kompetens, hur arbetsmarknaden ser ut, kännedom om vilka kommunala och/eller regionala utmaningar som finns för kompetensförsörjningen och om vilka utbildningsaktörer som existerar inom olika områden. Ibland är denna överblick avgränsad till det fält som intermediären verkar inom, kanske en del av arbetslivet eller näringslivet såsom en bransch, som i sin tur är en del av en kommuns eller regions strategiska tillväxtområden. I projektgenomförandet är det viktigt att alla aktörer blir ”delägare” av problem såväl som lösning. De framgångsfaktorer som framkommit i de studerade fallen är:

- kunskap om lärande, kompetensförsörjning, utveckling
- kompetens att leda samverkansprocesser och bygga relationer
- god inblick i målgruppernas behov och förutsättningar för deltagande
- tillgång till ett utvecklat nätverk av företag, branschorganisationer, fackliga företrädare, utbildare av olika slag, myndigheter och ideella organisationer
- förtroende från deltagande företag och organisationer att driva satsningen
- förankring i kommunala och regionala strategier, gärna ur ett tillväxtperspektiv
- affärsmässighet, kunskaper om offentlig upphandling, lagar och styrdokument
- engagemang, långsiktig vilja och uthållighet
- vara en stabil, fristående aktör

### **Svårigheter**

De svårigheter i intermediärrollen som framkom under beskrivna workshops handlade framförallt om att skapa en långsiktigt hållbar och utvecklande samverkan som ska kunna påverka förutsättningar hos både ingående företag/organisationer och lokala/regionala strukturer. En erfarenhet som projektägarna lyfte fram, var att det är lättare att samverka på operativ nivå än att samverka på en strategisk nivå. Detta hör sannolikt även samman med svårigheterna med samverkan och otydligheter kring vad den ska leda till. Vilka representanter som finns med i ett samverkansprojekt har stor betydelse, särskilt när det gäller vilket mandat de har i sin egen organisation att påverka förändringar. Projektägarens legitimitet och förtroende hos de deltagande aktörerna är också en viktig faktor. Det är lättare att

samverka i ett projekt där fokus ligger på aktiviteter och kortsiktiga resultat än i projekt där fokus snarare ligger på långsiktiga förändringar, där strukturer och arbetssätt ska leva kvar efter projekttiden. De svårigheter för rollen som intermediär som framkom i de studerade fallen är:

- tid och utrymme för förankring av problem och lösning
- att få organisationer att integrera projekterfarenheter i sin verksamhet
- att använda samverkansaktörernas potential
- att få förtroende från samverkansaktörerna att driva arbetet
- bristande regional struktur som kan stödja intermediärernas arbete
- att skapa en långsiktigt hållbar samverkan
- små intermediärer kan ha svårt att skapa kontinuitet i utvecklingsåtaganden i någon större omfattning

## **Förutsättningar för att intermediärrollen ska vara långsiktig hållbar**

Under genomförda workshops fördes också diskussioner utifrån projektägarnas erfarenheter och tankar kring långsiktighet. Flera av dem hade tidigare genomfört liknande utvecklingsåtaganden eller påbörjat nya ESF-projekt.

Under workshopen i Västra Götaland framkom behov av ett nätverk där intermediärer kan träffas för att utbyta idéer, metoder och kompetenser.

Finansieringen är viktig. Utvecklingsåtagandena har fått större volym genom medel från Europeiska socialfonden. Utmaningen är att identifiera och visa på samverkansvinster så att intresset från företagen upprätthålls. Det behöver finnas en aktör som kan möta upp när efterfrågan av kompetensinsatser efterfrågas även efter projekttiden.

Att säkra långsiktighet och uthållighet är svårt i tvååriga projekt. Projekten bör ägas av en organisation som finns kvar efter projekttiden. Det finns en risk att projekterfarenheterna och förutsättningarna försvinner om inte en finansiering säkras.

De intermediära funktionerna att agera koordinator och motor, är viktiga för att samverkan överhuvudtaget ska komma till stånd i dessa utvecklingsåtaganden. Så vilka är de viktigaste förutsättningarna för att rollen ska vara långsiktigt hållbar? Under genomförda workshops framkom några tankar kring långsiktighet:

- Att projektägaren har en tydlig idé/strategi kring långsiktighet
- Att det finns tydliga arbetssätt – vem gör vad kring policyarbete, styrning, ledning osv

- Att det finns incitament hos de enskilda parterna att delta i samverkan
- Att intermediären är oberoende, eller att den "kan stå vid sidan av"
- Att intermediären har en idé om hur sammanhållning och erfarenhetsutbyte kan skapas
- Att samverkan ger tydliga, och synliga, resultat
- Att det finns ett tydligt uppdrag att agera projektägare
- Att projektfinansiering kompletteras med fast basfinansiering

## Vad säger två regionala företrädare?

Vi har ställt frågor till ansvariga företrädare för kompetensplattformsarbetet i Örebro län och Västra Götaland som har medverkat i studien. Frågorna handlar om hur de har uppfattat betydelsen av intermediärer i regional kompetensförsörjning, vad studien och det gemensamma arbetet har gett för nya insikter och hur de ser på rollen som intermediär för framtidens utmaningar.

### Maria Svensson Hallberg, Regionförbundet Örebro

*Vilken betydelse har intermediärer i regional kompetensförsörjning, enligt dig?*

- *Ordet intermediär är inte ett ord vi använder oss av, men det finns en medvetenhet om vikten av aktörers samsyn och samverkan för att åstadkomma samhandling som leder till regional utveckling. Detta är en del av det regionala uppdraget och utvecklingsarbetet, att viktiga aktörer ska få det omgivande samhället medvetna om vilka utmaningar vi lokalt och regionalt står inför och vilka mål vi bör sträva mot, samtidigt som det gäller att få igång förändrings- och förbättringsarbete i linje med det prioriterade områdena i den regionala utvecklingsstrategin.*
- *När det gäller intermediärers betydelse är det viktigt att det finns verksamheter och organisationer som tar på sig rollen att driva ett förändrings- och förbättringsarbete kopplat till lokal- och regional utveckling. De har, eller kan ha, en stor betydelse om det leder till synliga resultat eller implementering.*

*Vad har du lärt som är nytt, som du inte visste tidigare?*

- *Att det är viktigt att de intermediärer som tar på sig att driva ett strukturellt förändringsarbete känner till den regionala utvecklingsstrategin och de lokala och regionala utmaningarna. Detta kan ha betydelse för både dem och Regionförbundet; kopplingen mellan projekt, resultat och lärande och hur de bidrar till målnuppfyllelse i vår regionala utvecklingsstrategi (RUS) och även i den europeiska strategin, Europa 2020.*

- Vi är medvetna om att flera intermediärer som arbetar med kompetensutveckling mot redan anställda känner till den regionala utvecklingsstrategin, men arbetet mellan den operativa nivån och den regionala nivån behöver utvecklas. Det blev också extra tydligt på workshopen vilka aktörer som arbetar för att individer ska få bättre förutsättningar att närma sig arbetslivet, vad de gör konkret och vad som krävs. Detta arbete är också viktigt för den regionala kompetensförsörjningen.

*Inför framtiden – hur ser du på intermediärrollen och deras koppling till regionala strategier?*

- I det regionala utvecklingsarbetet har Regionalfonden (ERUF) haft en större roll än Socialfonden (ESF). Till nästa programperiod är förhoppningarna att det skapas en tydligare koppling mellan Socialfonden och det regionala utvecklingsarbetet. Detta skulle medföra att kopplingen mellan Regionförbund och intermediärer kan utvecklas. Regeringsuppdraget, att etablera kompetensplattformar och som ligger i linje med RUS och Europa 2020, kan också göra att kopplingen under nästa programperiod blir tydligare.
- Matchning, kunskap och kompetens, utbildning, kompetensförsörjning, kompetensutveckling, utanförskap, arbetsmarknad är mycket prioriterade frågor på alla nivåer och kraftsamling krävs för att gemensamt åstadkomma de strukturella förändringarna.

### **Marja-Leena Lampinen, Västra Götalandsregionen**

*Vilken betydelse har intermediärer i regional kompetensförsörjning, enligt dig?*

- Den regionala kompetensförsörjningsfrågan är i sig komplex och stor, men även en ny utmaning som inkluderar ett stort antal aktörer där det finns beroendeförhållanden av olika slag. Det är inte längre möjligt att vara sig själv nog utan det krävs att arbeta utvecklande, att samverka, skapa samordning mellan olika politikområden och inte minst mellan olika aktörer på fältet.
- Det finns ett stort behov av drivande krafter som i sitt uppdrag redan har stora nätverk, som samverkar och samarbetar med olika parter, som är brobyggare och mötesplatser eller kan utgöra arenor för detta. Det kan vara regionens roll att synliggöra viktiga intermediärer, kanske också att utveckla deras roll vidare, i den nya utmaningen som omgärdar den regionala kompetensplattformen.

*Vad har du lärt som är nytt, som du inte visste tidigare?*

- Det har sedan länge varit tydligt att nätverken är viktiga delar i utvecklingsarbetet, och det har blivit än tydligare att det behövs skapas hållbara relationer, något som intermediärer kan möjliggöra.

*Inför framtiden – hur ser du på intermediärrollen och deras koppling till regionala strategier?*

- *Det blir nödvändigt att synliggöra intermediärerna som viktiga delar i det fortsatta utvecklingsarbetet. Det kan handla om Science parks, Science centers, Lärcentrånätverket Westum, College-satsningar till exempel Teknik College, Bildningsförbundet i Västra Götaland, olika centrumbildningar, kluster med mera. Detta kommer att finnas med i det fortsatta arbetet med att skapa genomförandeplaner för strategin 2014–2020 och då särskilt inom kompetensförsörjningsområdet.*

I detta kapitel har vi gett en bild av vad intermediärerna i de studerade socialfondsprojekten gör för kompetensförsörjningen i en region. Sammanfattningsvis kan sägas att de håller ihop och driver stora och komplexa utvecklingssatsningar. De medverkar också till att satsningarna får en tydligare koppling till lokala och regionala strategier. Representanter för Regionförbundet i Örebro och Västra Götalandsregionen uttrycker att de aktörer som arbetar med utvecklings- och förbättringsarbete i samverkan med många olika parter behövs för att möta regionens utmaningar när det gäller kompetensförsörjning. De ser ett behov av att synliggöra dessa aktörer och att stärka insatser som bygger på aktörssamverkan i enlighet med de regionala utvecklingsstrategierna.

Projektägarna som medverkat i studien menar att de som intermediärer fyller en viktig funktion. Bland annat bidrar de till strategisk kompetensförsörjning i små företag, ett viktigt område som dessa har svårt att frigöra resurser för själva. Större företag har ofta en god bild av sina kompetensbehov och en egen HR-avdelning som förfogar över resurser. Som extern aktör med ett stort nätverk av kontakter, kan intermediären bidra med både kompetenskartläggning och förmedling av utbildning.

En stor fördel har varit att man kunnat finansiera kompetensutveckling i projektet. Flera av de deltagande företagen skulle inte ha kunnat erbjuda detta för sina anställda om inte en organisation tagit på sig rollen som intermediär och projektägare. I de här fallen tillhandahåller de alltså en servicefunktion som möjliggör deltagande i socialfondsprojekt, där kompetensutveckling genomförs för att ge de anställda en stärkt position på arbetsmarknaden och företagen en ökad konkurrenskraft. En viktig erfarenhet som också gjorts av projektägarna är att de insatser som möjliggjorts i projekten leder till ökat intresse för lärande och utbildning hos företagen och deras anställda. Förhoppningsvis stimuleras ett fortsatt arbete med kompetensförsörjningsfrågor efter projektets slut.

Såsom diskuterats i tidigare kapitel krävs ett samspel mellan strukturer och processer för att utvecklingssatsningar ska ge långsiktiga effekter.

Kanske är det just här som intermediärerna kan göra störst nytta. Potentialen kommer till uttryck när de regionala företrädarna för kompetensplattformsarbetet funderar över intermediärernas framtida roll i arbetet med regionens kompetensförsörjning. Det operativa arbetet, processerna, behöver kopplas tydligare till beslutade mål och strategier för regionens utveckling och för att detta ska ske krävs aktörer som kan se helheten och mobilisera aktörer i sina nätverk för samverkan i satsningar som driver utvecklingen framåt.



# NÅGRA EXEMPEL

Fredrik Jönsson | Malin Ljungzell

För att belysa och ytterligare beskriva vad några utvalda intermediärer gör, hur de samverkar med andra aktörer och betydelsen av deras intermediärroll för regional kompetensförsörjning, presenteras här några exempel. Underlag till beskrivningarna har tagits fram under arbetets gång. Texten har sedan stämts av med respektive projektledare.

## CITYAKADEMIN, BESÖKSNÄRING I ÖREBRO LÄN

### Namn på intermediär/organisation som projektägare:

Cityakademin

**Inriktning:** En av Cityakademins huvuduppgifter är att driva de lokala och regionala behoven av utbildning och kompetensutveckling i samverkan med näringsliv och myndigheter. Övriga uppgifter handlar om att tillhandahålla stöd till vuxenstuderande, validering och utbildningsmäklning.

**Projekt:** Besöksnäring i Örebro län

**Projekttid:** 2011-09-01–2013-08-31

**Syfte med projektet:** att skapa möjligheter för strategiskt viktig kompetensutveckling för individerna i de medverkande företagen samt att stödja involverade företag att se sin egen verksamhet i ett större länsperspektiv och utveckla ett gemensamt värdskap i regionen. Projektets övergripande syfte är att stärka den lokala utvecklingen och värdskapet i regionen samt på sikt även en ökad besöksnäring.

## De övergripande delarna som projektet arbetar med

### *Stärka individer och företag i besöksnäringen*

Projektet har möjliggjort kompetensutveckling av deltagande individer och företag genom enskilda seminarier, en serie av tillfällen under ledning av en processledare, studiebesök och erfarenhetsutbyte på olika sätt för att stärka

företagen i besöksnäringen. Dessa små- och microföretag har kunnat utveckla sin kompetens i specifika områden tillsammans med andra företag i branschen för att utveckla sina processer, produkter och tjänster. Förutom individinriktade utbildningar har kompetensutvecklingen handlat om att företagen skulle se sin egen roll i ett större perspektiv och förstå betydelsen av att samverka för ökad lönsamhet och en mer utvecklad besöksnäring i länet.

Cityakademin, intermediären och projektägaren, har lett arbetet med att samordna företagens behov av kompetensutveckling och att koordinera gemensamma aktiviteter. Utifrån den ursprungliga planen som togs fram har företagen i samråd med projektledningen arbetat fram vilka utbildningsinsatser som bedöms vara strategiskt viktiga, både för individen och för företaget på sikt. Flera företag lyfte fram värskapet som ett viktigt utvecklingsområde redan i mobiliseringsfasen, medan andra företag prioriterade andra utbildningsområden.

Cityakademin, intermediären, leder arbetet i projektgruppen där även delprojektledarna ingår. Intermediären koordinerar upphandlingen av utbildningstjänster och stödjer företagen som ansvarar för att hitta lämpliga leverantörer och jämföra pris, innehåll och andra villkor. Innan beställning har kunnat göras, har ett underlag lämnats in och godkänts av projektledningen. Delprojektledarna stöttar projektföretagen i den egna kommunen kring strategisk kompetensutveckling och deltar i planeringen av gemensamma aktiviteter.

För att väcka nyfikenhet och intresse för en internationell samverkan med erfarenhetsutbyte genomfördes en resa till Florens i Italien med syfte att företagen skulle få inspiration och uppleva värskapet och bemötandet i ett annat land. Cityakademin, intermediären, möjliggjorde detta utbyte genom att lyfta in en transnationell ansats redan under mobiliseringsfasen, tog de kontakter som behövdes och var drivande under planeringen. Projektets styrgrupp har bidragit i planeringen.

Cityakademin, intermediären, säkerställer att upphandling av utbildningsinsatser sker på affärsmässiga villkor och att projektadministrationen sker på ett korrekt sätt. Här fungerar Cityakademin som mellanhand mellan företag, utbildningsleverantörer och finansiär. Detta gäller de företags-specifika utbildningsinsatser som är beslutade enligt utbildningsplanen. I företagsgemensamma aktiviteter, workshops eller motsvarande ansvarar intermediären via projektledaren för planering och genomförande, offertförfrågan, inköp av eventuellt konsultstöd och föreläsare med mera. Här handlar rollen om att koordinera, leda och säkerställa att kompetensutvecklingstillfällena genomförs och möter de behov som företagen har.

Utbildningsaktörernas ansvar är att leverera utbildning eller tjänster enligt avtal och att följa de fakturerings- och rapporteringsrutiner som krävs i projektet.

Projektets samverkansaktörer (Örebrokompaniet, Regionförbundet Örebro, City Örebro, Utvecklingsenheten Lindesberg) har ingått i styrgruppen och hjälpt till i frågor där projektgruppen har saknat kunskaper och/eller ingångar. De har inte haft något beslutandemandat, men de har fungerat som ett betydelsefullt bollplank vid frågor där man inte varit klara över vilka beslut som ska tas eller för kontakter med personer i deras nätverk.

### ***Utveckla en samverkansstruktur för företag inom besöksnäringen i länet***

Projektet skulle även öka samverkan mellan deltagande företag som ett led i att utveckla ett gemensamt värdskap. Företagen har haft detta i sikte i varierande grad, men de olika utbildningar och aktiviteter som genomförts har utgjort en grund för att fortsatt nätverkande, länssamverkan och affärsmässigt utbyte. Att bygga en bättre samverkan och ett tydligare värdskapsfokus är en lång process. Genom att agera som en intermediär – mellan företagen, utbildningsaktörer, finansiär och samverkansaktörer, har Cityakademin påbörjat en sådan samverkansstruktur genom att driva processen med sikte på långsiktighet. Ett nätverk av företag inom besöksnäringen är på gång att skapas och fortsatta samverkansformer håller på att utformas. Två möten är inplanerade inför hösten och en utbildningsmålare vid Cityakademin är sammankallande. Nätverkets agenda kommer att utvecklas efter företagets behov. En erfarenhet som Cityakademin har från projektet är att företagen måste uppleva en konkret nyttoeffekt av sitt engagemang. Projektets samverkansaktörer, representerade i styrgruppen, har tillgång till företagets kontaktuppgifter och kan bjuda in företagen för olika aktiviteter framöver – vilket skulle kunna öka kontaktytorna och stärka samverkan.

Företagen uttrycker att det finns ett fortsatt behov av en ”koordinator” som kan driva på processen och stå för det praktiska kring en mötesplats, en roll som Cityakademin som intermediär kan spela. Mötesplatsen skulle fortsätta vara regional och inte geografiskt uppdelad. Genom en fortsatt intermediärfunktion och dess länssamverkan kan projektets resultat också kopplas till den regionala satsning som Regionförbundet arbetar med kring att utveckla besöksnäringen.

### **Varför är intermediären viktig i dessa sammanhang?**

Intermediären, Cityakademin som projektägare, har haft det drivande totalansvaret gentemot deltagande företag, samverkansaktörer, utbildningsleverantörer och finansiär (ESF). De har det administrativa och ekonomiska ansvaret i projektet, samt det övergripande projektledningsansvaret. De har koordinerat kompetensutvecklingsinsatser, varit ett stöd till företagen för att försöka stärka deras strategiska arbete i sina företag för att i

förlängningen bidra till en stärkt besöksnäring i länet. Cityakademin har även knutit till sig ett antal utvalda samverkansaktörer till styrgruppen för att bättre grundlägga vissa övergripande strategiska beslut.

En erfarenhet Cityakademin har sedan tidigare är att en transnationell ansats enligt finansiärens beskrivning vanligen är svårt att hinna planera för och genomföra under projekttiden. Att hitta eventuella transnationella gemensamma företagsaktiviteter kräver enormt mycket arbete både före, under och efter aktiviteten. Att deltagande företag på egen hand skulle ta ansvar för detta ser man som näst intill omöjligt. Här har Cityakademin som intermediär en avgörande roll för att detta ska bli av.

Det viktiga för att projektägaren ska ha dessa intermediära funktioner är att projektet vilar på ett faktiskt behov/efterfrågan från företagen och deras engagemang och delaktighet. Dessutom krävs att man har politisk förankring, förmåga att leda processer samt tillgång till relevanta nätverk/organisationer i länet. Projektägaren behöver också kunna bistå med kunskap och processtöd till företagen att analysera och planera för sin egen kompetensförsörjning. Som intermediär behöver man även kunna leda ett samspel mellan aktörer inom kompetensförsörjning och näringsliv.

## STIFTELSEN ACTIVA, TRANSIT

### Namn på intermediär/organisation som projektägare:

Stiftelsen Activa

**Inriktning:** Att skapa vägar ut i arbete för människor i behov av extra stöd, projektverksamhet och utbildning av professionella aktörer och personal.

**Projekt:** Transit

**Projekttid:** 2010-06-01–2013-12-31

**Syfte med projektet:** Ta fram en modell för stöd till unga vuxna med olika typer av funktionsnedsättningar i övergången skola – arbetsliv. Modellen baseras på samordnade, långsiktiga och arbetslivsinriktade insatser som medför inkludering på arbetsmarknaden istället för långvarigt, ibland livslångt, utanförskap.

## De övergripande delarna som projektet arbetar med

### *Skapa brygga från skola till arbetsliv*

För att lösa detta är det nödvändigt att säkra individuella insatser som långsiktigt gör att individerna har möjligheter att ta sig från skolan, eller ifrån ett utanförskap till arbete, praktik eller studier. Det innebär att samordna insatser som syftar till att underlätta övergången mellan skola och arbete, då det behövs en brygga som kan erbjuda arbetsträning, bedömning av arbetsförmåga och ge möjlighet att prova på olika former av arbete med ett strukturerat och anpassat stöd. Exempelvis erbjuda individerna anpassade utbildningar enligt OCN-metoden i syfte att öka tillgängligheten till arbetsmarknaden, samt möjlighet till utlandspraktik som ett led i att stärka deltagarna och öka förutsättningarna att nå arbetsmarknaden.

Activa, intermediären, ansvarar ytterst gentemot ESF för att projektet genomför de olika delarna, och har vidare rollen att driva på, engagera och aktivera projektets olika samverkanspartners genom att uppsöka och sammankalla dem. Vidare är de drivande i att få till gemensam planering och genomförande av projektets insatser. Som projektägare är Activa också ekonomiskt ansvarig gentemot ESF vilket gör att de ansvarar för projektets upphandlingar och har arbetsgivaransvar för projektets medarbetare.

Kommunerna ansvarar å sin sida för att via arbetsinsatser av egen personal samt via ersättningar till deltagare bidra med medfinansiering till projektet. Kommunerna ansvarar också för att aktualisera de deltagare som har störst behov av projektets insatser, och för att vara engagerade och del-

aktiga i genomförandet av projektets insatser.

Arbetsgivarna har ett viktigt ansvar i att öppna sina arbetsplatser för projektets målgrupp. Av stor vikt är att företagen erbjuds externt stöd i detta. Intermediärens arbeidskonsulenter har här viktiga funktioner i att ge ett nära stöd till både arbetsgivarna och deltagare på arbetsplatserna.

Landstinget ansvarar för stödinsatser till deltagarna via habiliteringen och vården.

Alléskolan drivs av Sydnärkes utbildningsförbund. John Norlander-gymnasiet drivs av Kumla kommun. Skolorna ansvarar för att medverka i att utbildningar anpassas via OCN-metoden samt att aktualisera de elever som har störst behov av projektets insatser. Skolan medverkar också i ett successivt "överlämnande" av stödansvaret i övergången skola – arbetsliv för eleverna under sista gymnasieåret. Överlämnandet från sker till projektets arbeidskonsulenter.

### ***Stärka samverkan mellan myndigheter och viktiga aktörer***

För att lösa projektuppgiften är det nödvändigt att samverkan mellan myndigheter, den sociala ekonomin och övrigt arbetsliv sker.

Activa, intermediären, har en drivande roll i utvecklandet av samverkan. Activa utvecklar och driver på detta på en strategisk nivå och en operativ nivå. Exempelvis påverkar de kommunerna att utveckla samverkansgrupper där deltagarna kan aktualiseras, och där samverkansgruppen ansvarar för att myndigheterna och aktörerna gemensamt planerar för deltagarens fortsatta etablering på arbetsmarknaden. Activa ansvarar också för att projektets arbeidskonsulenter utvecklar samverkan ur ett individperspektiv, att de ser till att koordinera individuella stödinsatser runt varje enskild deltagare. Activa driver även frågor kring implementering och fortsatt finansiering av projektets insatser, sammankallar till möten rörande samverkan och strategisk påverkan. I denna roll är det naturligt för Activa att verka över kommun- och myndighetsgränser.

Företagens roll är främst att utifrån ett individperspektiv samverka runt de deltagare som har sysselsättning på företaget. Activa jobbar mer strategiskt med attitydpåverkan hos arbetsgivare genom att vara aktivt i nätverk för arbetsgivare, ett nätverk i varje kommun.

Kommunerna är dels arbetsgivare och har därmed möjlighet att bidra genom att fatta övergripande beslut om att anställa personer ur projektets målgrupp, något som ex. Kumla kommun gjort. Kommunerna har dessutom en viktig roll i att medverka till att samverkansgrupper skapas i respektive kommun där deltagare kan aktualiseras.

Landstinget är en viktig samverkansaktör och bidrar till exempel med habilitering och olika vårdinsatser, insatser som möjliggör för att delta-

garna får förutsättningar att nå arbetsmarknaden.

Arbetsförmedlingen fattar beslut om deltagarens försörjning och förfogar också över medel för finansiering av stödresurser runt deltagaren. Arbetsförmedlingen har till exempel möjlighet att finansiera så kallat personligt biträde för deltagare som är i behov av extra handledning i etableringen på arbetsmarknaden. Arbetsförmedlingen är också uppdragsgivare för deltagare in i projektet.

Försäkringskassan fattar beslut om deltagarens försörjning. Det är viktigt att Arbetsförmedling och Försäkringskassa samverkar i sina respektive stödsatser.

### **Varför är intermediären viktig i dessa sammanhang?**

Intermediärens uppgift är att kontinuerligt driva på genomförandet och utvecklingen av samtliga delar i projektet. Intermediären har rollen som uppsökande, sammankallande och (för)medlande mellan projektets samverkansparter och aktörer. Denna (för)medlande roll sker på flera olika plan, alltifrån individnivå till strategisk övergripande nivå. Intermediären ansvarar för att projektets erfarenheter och resultat får spridning och påverkan på olika nivåer, både på strategisk nivå och exempelvis internt in i den egna organisationen. Av vikt är att intermediären har stor kunskap inom projektets verksamhetsområde. Både i rollen som projektägare och intermediär måste man uppfattas som en kompetent och respekterad aktör inom verksamhetsområdet. För att lyckas i rollen som intermediär krävs både en drivande sida och en diplomatisk sida.

## LJUNGSKILE FOLKHÖGSKOLA, LÄRANDE I ARBETSLIVET

### Namn på intermediär/organisation som projektägare:

Ljungkile folkhögskola

**Inriktning:** Folkhögskolan driver bland annat utbildning, konferensverksamhet och projekt med fokus på kultur, livsåskådning och globala frågor.

**Projekt:** Lärande i Arbetslivet, LiA (LiA-2 Fyrbodal)

**Projekttid:** 2011-08-15–2013-08-14

**Syfte med projektet:** Syftet med projektet är att skapa arbetsplatsutveckling och arbetsplatslärande som ska leda till ökad hälsa och större välbefinnande som i sin tur leder till förbättrad kvalitet och högre effektivitet i verksamheten vid kommunala förvaltningar i tio kommuner inom kommunalförbundet Fyrbodal. Projektet ska kompetensutveckla chefer och arbetsledare för att de ska kunna skapa lärande organisationer i sina verksamheter där medarbetarnas kunskap och kompetens tas tillvara bättre och utvecklas parallellt med verksamheten.

### De övergripande delarna som projektet arbetar med

#### *Bidra till att skapa lärande organisationer*

LiA-projektets kompetensutvecklande insatser startar processer bland chefer och arbetsledare för att skapa en djupgående förståelse för vad en lärande organisation kan ge för effekter. En förståelse för vikten av delaktighet, för möjligheten att tillsammans skapa ny kunskap genom reflektion, för betydelsen av att alla medarbetare har en medvetenhet om sin egen utveckling genom lärande.

Projektets insatser ska stärka verksamheternas lärandemiljöer genom att bidra till att strukturer och metoder för ett lärande finns på arbetsplatserna, att kompetensutvecklingen sker i ett långsiktigt sammanhang och att projektet startar ett nytt sätt att tänka och agera som ska fortgå efter projekttiden. Exempelvis sker detta genom att använda metoder som lärande samtal och utveckla chefernas pedagogiska ledarskap, öka kunskaper om hur diskriminering och långtidssjukskrivningar kan förebyggas samt att medarbetare ska lära sig att beskriva sin egen läraprocess som en utgångspunkt för ett gemensamt lärande i arbetslaget. Projektet ger även stöd för IT-baserade lärmiljöer och utvecklar utbildningar för olika stödfunktioner för ett arbetsplatslärande, som till exempel observatörer för medverkan i

reflektion på arbetsplatserna, lärledare och dialogledare.

Ljungskile folkhögskola, intermediären, driver processen så att insatser genomförs i enlighet med syftet, koordinerar helheten av arbetet och ser till att övriga gör det som förväntas. De har kontakten med de deltagande kommunala förvaltningarna och tillsammans med dem planerar för olika insatser genom en dialog kring deras lärande processer. När insatserna är planerade ansvarar folkhögskolan för att handla upp utbildningsleverantörer/konsulter som skall medverka. Ambitionen är att de kommunala förvaltningarna hela tiden ska äga processen och de upphandlade konsulterna vara ett stöd till deras eget driv. Intermediären ansvarar för att det finns resurser för att hålla dialogen och att upphandlingen möter verksamheter- nas behov. Konsulternas roll är att medverka i den process de är delaktiga i. Deltagande kommunledning och förvaltningsledning i de tio kommunerna ansvarar för att driva hela processen mot ett öppet klimat med delaktighet för alla, att uppmuntra och ge stöd åt cheferna som skall skapa de konkreta lärande strukturerna. Chefer och arbetsledare ansvarar för att driva processer som leder till att lärande strukturer etableras i deras arbetslag.

### ***Bidra till den långsiktiga regionala kompetensförsörjningen***

Förutom att skapa förutsättningar för ett långsiktigt lärande i deltagande verksamheter, påverkar Ljungskile folkhögskola, intermediären, arbetet med kompetensförsörjning i Västra Götaland på lång sikt. I styrgruppen för LiA deltar företrädare för kommunalförbundet Fyrbodalen och Kompetensplattform Västra Götaland, Ljungskile folkhögskola, Dalslands folkhögskola, Västra Götalandsregionen samt Högskolan Väst. Genom folkhögskolans, intermediärens, val av personer till styrgruppen för projektet och genom att leda diskussioner kring lärande i arbetslivet i styrgruppen kan dessa företrädare bli bärare av projektets idéer in i kompetensplattformens arbete. LiA bidrar dels med ett koncept för utveckling av arbetsorganisationer och arbetsplatslärande i den regionala kompetensplattformen, dels med skrivningar i den regionala utvecklingsplanen, *Strategi för tillväxt och utveckling i Västra Götaland (2014–2020)*, samt i ett remissvar som beskriver hur folkhögskolorna kan arbeta med kompetensplattformen. I dokumentet beskrivs LiAs koncept och tankar som en del av det som folkhögskolorna i framtiden kan göra.

Ljungskile folkhögskola, intermediären, driver samverkan, både med deltagande verksamheter i kommunerna och som mellanhand mellan det som sker i kommunerna och det som sker i kommunalförbund och den regionala kompetensplattformen. Folkhögskolan kommer fortsätta hålla kontakt med de två personer som deltagit i LiAs styrgrupp och som i sina arbeten sitter med i styrgrupper för de regionala kompetensplattformspro-

cesserna. För att stärka långsiktigheten i arbetet med att förändra strukturer för lärande, håller folkhögskolan på att ta fram ett avtal till kommunerna om fortsatt arbete med LiA-konceptet. Kommunerna och deras arbete med kompetensförsörjning kommer i framtiden vara en aktör som påverkar Kompetensplattform Västra Götaland. När den regionala utvecklingsplanen är beslutad i Beredningen för hållbar utveckling (BHU) i Västra Götalandsregionen, skall delregionala genomförandeplaner tas fram. I detta arbete kan LiAs koncept vara en bärande del.

Ljungskile folkhögskola, intermediären, har även kontakter med flera högskolor och universitet samt experter på lärande i arbetslivet för att kunna erbjuda fortsatt processtöd till deltagande verksamheter när projektiden är slut. En forskarmiljö kring lärande i arbetslivet vid Högskolan Väst har etablerats som ett sätt att strategiskt säkra hållbarheten i LiA. Som intermediär har Ljungskile folkhögskola drivit processen från idé till etablering och nu avtal med relevanta parter för att säkra fortlevnaden. Det arbetet har handlat om att initiera och förankra idén om att koppla den akademiska kompetens som finns i delregionen till praktiker ute i verksamheterna i kommunerna, formulera underlag och driva upphandlingen av universitet/högskola samt att organisera för ett samarbete mellan Högskolan, kommunerna och folkhögskolorna.

### **Varför är intermediären viktig i dessa sammanhang?**

LiA innebär kompetensutveckling på ett helt annat sätt än traditionella utbildningsinsatser. Ljungskile folkhögskolas erfarenhet är att arbetssättet överhuvudtaget inte skulle praktiseras om inte man agerade som intermediär. Intermediären har en helhetssyn och ett övergripande perspektiv som gör det möjligt att bidra till att föra in nya aspekter i det arbete som redan görs. Folkhögskolan bidrar till att sätta fokus på utvecklingsfrågor och deltagarna tar sig ur arbetsorganisationen för att verka i utvecklingsorganisationen en tid. Det skulle inte bli av utan att intermediären kommer och "stör". Man får detta omvittnat av förvaltningarna.

Eftersom det behövs mer tid än två års projekttid för att nå de mål deltagande verksamheter har för sin verksamhetsutveckling, kommer Ljungskile folkhögskola, intermediären, erbjuda fortsatt processtöd. För att säkerställa detta tar intermediären fram ett underhållsavtal som kommer erbjudas deltagande förvaltningar i kommunerna.

I detta exempel är det av vikt att intermediären själv är medveten om de processer som bäst stödjer lärande. Det krävs därmed en pedagogisk kompetens. I sin roll som projektägare och intermediär är det viktigt att navigera mellan olika organisationers förväntningar och intressen. Det behövs en lyhördhet för de processer som redan är på gång i förvaltningarna, i före-

tagen eller de organisationer för vilka man vill vara intermediär samt ett förtroende hos dessa. I intermediärens ansvar för att säkra upp helheten, det övergripande syftet med projektet och dess långsiktiga effekter krävs en samverkanskultur där intermediären söker lösningar tillsammans med andra, fri från revirbevakning och ett nätverkande där kontakterna finns med både mentorer och specifika kompetenser. Det behöver också finnas en administrativ kapacitet för att klara av rollen som projektägare och intermediär.

## **BUSINESS REGION GÖTEBORG, AVANTO**

### **Namn på intermediär/organisation som projektägare:**

Business Region Göteborg AB (BRG)

**Inriktning:** Skapa hållbar tillväxt i Göteborgsregionen – att bidra till hög sysselsättning, investeringar och ett diversifierat näringsliv med perspektivet långsiktig hållbar utveckling i regionens medlemskommuner.

**Projekt:** AVANTO

**Projekttid:** 2011-02-01–2013-05-31

**Syfte med projektet:** Att stärka konkurrenskraften hos individer, organisationer och regionen. Detta skedde genom att förstärka resultaten av individers och företags/organisationers kompetensförsörjning, att öka medarbetares delaktighet och jämställdhetsintegrering i verksamhetsutveckling, implementera metoder och verktyg för en strategisk kompetensutveckling, samt att utveckla och stärka aktörer som agerar i stödstrukturens gränssnitt.

## **De övergripande delarna som projektet arbetar med**

### ***Skapa förutsättningar för och genomföra insatser för kompetensförsörjning***

Initialt bildades en gemensam kunskapsbas där det huvudsakliga syftet var att förankra projektets idéer om mål och vision och lära kring kompetensförsörjning, hur man integrerar detta i verksamheten samt vad som krävs för att arbeta utvecklingsinriktat med hög delaktighet och lärande samt jämställdhetsintegrering. Viktigt var att skapa förståelse för strategisk kompetensförsörjning som företeelse och bilda ett gemensamt språkbruk för projektets fortsättning. Även digitala lärplattformar bildades under denna tid. I denna fas bildades åtta grupper med gränssnitt mellan olika

branscher och aktörstyper, allt från små- och medelstora företag, teknikföretag samt offentliga verksamheter. Från varje deltagande organisation var verksamhetsansvarig samt ansvarig gentemot projektet delaktig. Utifrån detta bildade sedan deltagande organisationer ett antal gränsöverskridande nätverk som kom att styra sig själva utan intermediärens stöd.

Efter den gemensamma kunskapsförstärkningen inom kompetensförsörjningsarbetet påbörjades det operativa kompetensförsörjningsarbetet i varje organisation. Färdriktning fastställdes, mål sattes, utvecklingsbehov identifierades, och kompetensförsörjningsaktiviteter genomfördes på individ och organisationsnivå. Allt operativt arbete omfattades även av ett jämställdhetsarbete. Därefter följdes resultat och effekter upp på individ och organisationsnivå.

BRG:s roll i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet var att på ett övergripande plan definiera respektive organisations utvecklingsområde utifrån ett kompetensperspektiv. BRG ledde processen där arbetsorganisationerna formulerade de utmaningar som de stod inför. Analysen drevs av BRG, men skedde i dialog med organisationerna. Exempelvis säkerställde BRG att insatserna inte bara skulle omfatta ledningen, utan även komma medarbetare till del. BRG handlade upp kompetenshöjande insatser utifrån företagens unika förutsättningar och behov, men tog över en redan befintlig upphandling. BRG handlade upp utbildningsleverantörer, koordinerade kompetensförsörjningsarbetet och följde upp utfallet.

Utbildningsleverantörernas roller var att leverera enligt beställningens kunskapsmål, samt stödja processer för hur kompetenshöjande insatser och lärande skulle fortsätta efter insatserna.

De fackliga företrädarna var samverkande parter till ledningen i respektive deltagande organisation, och syftet med deras medverkan var att förstärka inriktningar och utfall av insatser gentemot medlemmar, samt lyfta fram vikten av kompetensförsörjning och lärande.

Kompetensmäklarens roll var att utifrån identifierat kompetensbehov designa, paketera och samordna kompetenshöjande insatser. Vidare var deras roll att vara insatt i möjligheter med validering.

Deltagande organisationers och företagets roll har varit att utse en intern processtödare med mandat att stödja och implementera verktyg och metoder i verksamheterna och se till att den strategiska kompetensförsörjningen blir en del i verksamhetens utveckling. Vidare att aktivt stimulera delaktighet och arbeta med jämställdhet, mångfald, hälsa och värdegrundsfrågor. Deras roll var också att skapa lärprocesser i verksamhetens vardag, utveckla och implementera en jämställdhetsplan i verksamheten.

### ***Spridning av resultat och påverkan på regional handlingsplan***

BRG, intermediären, leder och driver det strategiska arbetet i projektet, och har engagerat arbetsmarknadens parter, Göteborgsregionen, Arbetsförmedlingen, Business region Göteborg, Teknikföretagen, Trygghetsrådet och Vuxenutbildningen för detta. Syftet med det strategiska arbetet är att skapa legitimitet för projektets idé, att skapa spridningseffekter av projektets resultat och att få med frågorna i den regionala handlingsplan som Västra Götalandsregionen ansvarar för.

BRG:s roll är att öppna upp för samverkan mellan ingående intressenter, de som har möjlighet att påverka strukturer och organisationer, däribland Västra Götalandsregionen och kompetensplattformen. BRG har drivit och agerat motor för detta, har fått aktörer att agera för förändring

### **Varför är intermediären viktig i dessa sammanhang?**

BRG, intermediären, har varit viktig för att möjliggöra en utvecklingsarena, hålla ihop aktörer och vara motor för utvecklingsarbetets alla delar. I detta sammanhang har det även varit viktigt att BRG haft en etablerad roll, att de varit en neutral part med förtroende att agera från deltagande. Intermediären agerar som en samhällsaktör med mandat och legitimitet från de organisationer och aktörer som ingår, exempelvis genom att koppla ihop olika aktörer från samhället i olika skeden för att nå goda effekter.



# LÄRDOMAR FRÅN INTERMEDIÄRNÄTVERKET I VÄSTRA GÖTALAND

Som en följd av den workshop som genomfördes i Västra Götaland bildades ett nätverk för deltagande projektägare/intermediärer, med stöd och ledning från processtödet SPeL. I det här kapitlet redovisas tankarna bakom skapandet av nätverket, resultat från diskussionerna och framtagningen av ett analysverktyg samt några samlade lärdomar.

## **Nätverk som stöd för intermediärutveckling**

*Mats Holmquist*

Lärande i nätverk kan ses som ett uttryck för det moderna och komplexa arbetslivets kontinuerliga behov av ny kunskap. En kunskap som inte går att slå upp i böcker, som inte är generell och som inte kan förmedlas av experter. Cressey (2006) lyfter fram en förändring som pågår i många organisationer där man går från att tidigare huvudsakligen befatta sig med standardisering, samordning och kontroll, till att allt mer intressera sig för kreativitet och innovation. Detta har skapat behov av icke formella nätverk som med hjälp av dialog och reflexion kan utmana systemtänkandet.

Nätverk kan betraktas som en arena, en mötesplats för olikheter där det finns möjligheter att utbyta åsikter och erfarenheter för att stärka förmågan att utvecklas inom ett område. För organisationer har betydelsen av omgivningskunskaper och externa relationer för verksamhetsutveckling sedan länge varit känd, men nätverksformen är relativt ny.

Nätverk mellan organisationer som utvecklingsstöd har blivit allt vanligare, trots dess något oklara form och diffusa innehåll. Det kan förklaras av att nätverksformen enligt forskning (Holmquist, 2010) visat sig vara ett bra stöd för att stimulera lärande mellan organisationer. I ett lärande nätverk möts deltagare från olika organisationer för att dela erfarenheter, reflektera över frågor och problem, samt utveckla egen och gemensam verksamhet. I mötet mellan olikheter och i det personliga utbytet uppstår kreativa läroprocesser som ger inspiration, idéer och kunskaper.

Det var bakgrunden till att Spel i Västra Götalandsregionen hösten 2012 samlade personer från sex intermediära ESF-projekt inom kompetensut-

veckling, projektledaren i den regionala kompetensplattformen och en samordnare från ESF, till ett intermediärnätverk. Syftet var att lära kring intermediärrollen och funktionen samt att sprida och använda lärdomarna.

*Nätverket är en arena – ett forum – där deltagarna utbyter erfarenheter och lär av varandra. Nätverket ska bidra till utvecklade och hållbara regionala intermediärfunktioner med uppgift att främja regional kompetensförsörjning. (ur underlag till första träffen)*

Två av deltagarna var projektägare och övriga var projektledare med fast anställning i den projektägande organisationen. Att deltagarna var välförankrade och själva ville utveckla sina intermediärorganisationer, visade sig vara en *första* viktig nätverksfaktor som innebar att innehållet direkt kom att handla om den fortsatta ordinarie verksamheten och inte om projektarbetet som är vanligt när projektledare träffas.

*Mycket händer i Sverige tack vare alla tusen projekt, men vi når längre med syftet om vi samlar alla erfarenheter. Vi behöver hitta en ny funktion i samhället. (deltagare T på träff 2)*

*Ingen vet vad intermediär är. Jag vill fördjupa det. (deltagare G på träff 2)*

*Jag tänker inte så mycket på ESF-projekt utan på den regionala fortsättningen. (deltagare A på träff 2)*

Deltagarna hade en gemensam bakgrund från kompetensutvecklingsarbete och intresse av intermediärfunktionen kopplat till sina ordinarie verksamheter, samtidigt som de hade olika erfarenheter från skilda sammanhang och varierande förutsättningar. Två representerade folkhögskolor, två kommunalförbund, en ett tekniskt college, en ett tekniskt utvecklingscenter och en ett näringslivsbolag. Här fanns en dynamik mellan likhet och olikhet som var den *andra* viktiga nätverksfaktorn. Gruppen hade tillräcklig likhet för att förstå varandra och förenas bakom syftet men också tillräcklig olikhet för att bidra med nya erfarenheter och väcka intresse för andra synsätt.

Att projektledaren för regionens kompetensplattform var med var en *tredje* viktig nätverksfaktor. Hon bidrog med ett regionalt policyperspektiv och erfarenheter från den regionalpolitiska nivån som har betydelse för intermediärernas verksamhet. Vad politikerna bestämmer sig för och riktar sitt utvecklingsarbete mot, påverkar förutsättningarna för intermediärerna i regionen. Hennes regionala förankring innebar även att lärdomarna från nätverket fördes upp till policynivån och in till texterna om den regionala tillväxtstrategin. Även om det inte var en enkel väg så hade nätverket be-

tydelse för att lyfta upp intermediärbegreppet, dess roll och funktion, på politisk nivå.

Processen i nätverket var deltagarstyrd och faciliterades av Spel. Den byggde på dialog kring syftet och gemensamma frågor som vi definierade tillsammans längs vägen. Spels roll som processledare var en *fjärde* viktig nätverksfaktor. Vi har lång erfarenhet av att organisera nätverk samt stödja och leda lärprocesser. Med tiden har vi byggt upp en speciell kompetens om hur man gör för att utveckla kreativa lärprocesser i en heterogen grupp med svärdefinierbart mål.

*Nätverket har satt tummen på viktiga saker. (deltagarreflektion på träff 3)*

Det fanns inget färdigt innehåll, ingen given väg, inga detaljerade mål. Vi började med en grov agenda som sedan förändras både under själva träffen och mellan träffarna. Saker hände under tiden som påverkade oss och samtalet kunde fara iväg på ett oplanerat sätt. Här låg den *femte* viktiga nätverksfaktorn. Dess öppna och tillåtande form, dess behovsstyrda innehåll. Tricket är att skapa en lärorik process inom en öppen form. Det innebar exempelvis att vi fångade, stannade upp vid och arbetade med analysbilden (se nedan) under flera träffar, men också att vi släppte punkter som vi inte hann med, som rann ut i sanden eller som helt enkelt inte höll vikten.

Dessa fem nätverksfaktorer är viktiga praktiska lärdomar av intermediärnätverket i Västra Götaland. För att förstå nätverk djupare kan vi använda teori och forskning. I organisationsteorin påminner nätverk om en imaginär organisation men med den skillnaden att det inte finns en afärsmissig relation eller förväntningar på ett direkt ekonomiskt utbyte. I stället ligger fokus på de sociala relationerna, kunskapsbildningen och den personliga kompetensutvecklingen. Lundgren & Snehota (1998) menar att nätverksformen är morfogenetisk vilket innebär att den formas och omformas beroende på vilka relationer olika aktörer utvecklar eller avvecklar, förstärker eller försvagar.

Tidigare forskning visar att organisationer huvudsakligen kan lära på två sätt: genom egna erfarenheter eller genom andras (Levitt & March, 1988). Att lära av andra innebär en transformering av kunskap direkt från andra eller av kunskap som finns inbäddad i produkter och processer (Håkansson, Havila & Pedersen, 1999). Samtalet utgör då en väsentlig förutsättning för aktivt lärande. Människor är olika och erfar världen på olika sätt. Om vi utbyter dessa olika erfarenheter lär vi oss hur verkligheten framstår för andra och då kommer vi att lära oss mer om hur verkligheten ser ut och även hur den skulle kunna se ut (Marton & Booth, 2000). Själva lärandet som aktivitet är en enskild handling men det som produceras bygger på informationsvärdet i omvärlden och hör samman med andras

kunnande. Att samverka och lära tillsammans med andra utgör ett lärande där processen sker gemensamt bland individerna. Kunnande finns alltså mellan oss människor.

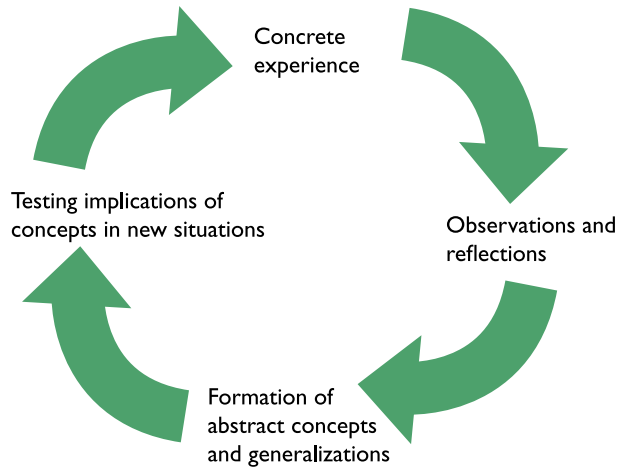
Kollektivt lärande kan handla om individers möte med varandra i ett nätverk vilket stimulerar ett internt personligt reflekterande kring våra erfarenheter (Nonaka & Konno, 1998). Med ett synsätt att de flesta problem i verkligheten är komplexa och lösningarna provisoriska följer att vi ständigt behöver fundera på bättre lösningar, det vill säga att kontinuerligt mötas för att lära tillsammans.

Nätverk kan beskrivas som lärande samverkan i frivilliga grupperingar tvärs över organisationsgränser där kunskap bildas under vägen (Södergren, 2005). Dessa framväxande processer är naturliga och kan inte planeras eller förutsägas, de sker genom möten och dialog. Denna lärande samverkan förutsätter, enligt Södergren, ett lärande förhållningssätt, en förmåga att lära av andra och aktivt förhålla sig till lärande, att se lärande som en integrerad och kontinuerlig del av processen.

Den huvudsakliga påverkan på lärande och förändring är våra erfarenheter av världen och vad vi gör av dem. Reflexion är en nyckelmekanism för att förstå våra erfarenheter och lära av dem. Reflexion innebär att stanna upp, skapa distans, gå på djupet och fundera över vad som händer och vad det betyder. I detta samspel mellan konkreta erfarenheter och reflekterande observationer kan kreativitet och nya tankar uppstå och vi kan bli inspirerade till att pröva något nytt. Detta växelspel mellan handling och reflexion kan innebära en omprövning av förståelse och det är den reflexiva tankeprocessen som är förknippad med kreativt lärande.

Enligt Kolbs (1984) teori om erfarenhetsbaserat lärande förutsätter vuxnas lärande att den konkreta erfarenheten aktivt bearbetas och transformeras (se figur 4 nedan). Lärandet är en kontinuerlig process som utgår från praktiska erfarenheter ("concrete experiences") vilka observeras och utgör grunden för reflexion ("reflective observation"). Det reflexiva tänkandet innebär att människor analyserar varför deras handlingar inte leder till förväntade konsekvenser ("abstract conceptualization") och därefter formulerar nya handlingsplaner och provar nya åtgärder ("active experimentation").

Kolbs modell är intressant från ett nätverksperspektiv då det just är erfarenheterna som deltagarna från de olika organisationerna använder i nätverkslärandet. De konkreta erfarenheterna upplever, erfar och varseblir man i den praktiska verksamheten. För att lära sig av erfarenheterna måste de bearbetas och förädlas. Det kan ske genom att i nätverk stanna upp, tänka efter, fundera över vad som händer och vad erfarenheterna innebär och betyder. Dessa reflexioner använder man i ett abstrakt tänkande till att



**Figur 4.** Kolbs (1976) modell av erfarenhetsbaserat lärande.

förstå praktiken på ett nytt och djupare sätt. Det kan ske antingen med hjälp av begrepp, bilder och teorier eller med hjälp av andra beskrivningar och perspektiv. Här utformas nya tankar och idéer om verksamheten som man förädlar och använder i organisationen till ett aktivt experimenterande där lärdomarna omsätts i nya handlingar. Dessa nya handlingar skapar i sin tur nya konkreta erfarenheter som också de kan bearbetas aktivt i nätverket och transformeras med hjälp av reflexion. Så går den erfarenhetsbaserade lärprocessen vidare in en ny kunskapsloop.

Ett annat teoretiskt begrepp som kan förklara nätverksformens utvecklingskaraktär är demokratisk dialog (Gustavsen, 1992). Det innebär att alla har lika värde oavsett formell position, status, kön, ålder och utbildningsnivå. Alla åsikter är tillåtna, uppmuntras och uppskattas. Ingen får dominera och alla måste vara aktiva. Olikheter är en tillgång och ska respekteras. När dialogen är demokratisk i en grupp utvecklas tilliten och med tiden ofta ett kreativt lärande. Det personliga förtroendet innebär att den som ger får tillbaka och den som får ger tillbaka (Luhmann, 1979).

När exempelvis en deltagare lyfte fram truckutbildning för att möta ett direkt kompetensutvecklingsbehov i en region, kunde en annan deltagare lyfta fram samhällets behov av ny kompetens för att möta framtiden. I spänningsfältet mellan det akuta och det visionära, mellan det konkreta och det abstrakta, mellan det direkta och indirekta, uppstod viktiga lärprocesser där deltagarna ibland tvingades fundera över sina gängse uppfattningar och värderingar. I dialogen hände det att tankar förändrades och nya synsätt utvecklades. I förlängningen låg en möjlig verksamhetspåverkan. Den demokratiska dialogen var en *sjätte* viktig nätverksfaktor

Under den sjätte nätverksträffen gjorde vi en deltagarformulerad utvärdering av nätverket enligt Plus Minus Intressant, PMI-metoden. Under plus lyftes att urvalet av deltagare utgick från hållbarhet och att vi hade olika bakgrund, vilket innebar många bidrag och perspektiv. Plus var friheten att styra processen, ett öppet klimat och reflekterande dialoger. Plus var också det regionala perspektivet som bland annat bidrog till det regionala kompetensplattformarbetet och gav ett stöd i skrivprocessen av det regionala tillväxtprogrammet. Flera plus handlade om fokuseringen på intermediärrollen och synliggörandet av intermediärfunktionen vilket innebar en insikt om att den egna organisationen är en intermediär och ett lyft av rollen för framtiden.

Under minus lyftes att det inte finns en klar bild framåt och osäkerheten om avsättningen. Vem äger frågan och var ska det ta vägen? Är det väl prioriterad tid att vara med i ett nätverk? Trots, eller kanske på grund av, denna oklarhet har i stort sett alla deltagare varit närvarande på alla nätverksträffar. Det var till och med så att en person som bara tänkt titta in en stund, blev kvar och återkom regelbundet.

*Ni i Spel har varit tydliga med att detta är nytt och nätverket är medskapare. Detta är viktigt men vi borde jobbat mer med avsättningsfrågan.*

Till det intressanta listades begreppet och tanken med en intermediär, att behovet finns och troligen ökar med större projekt, samt att det finns existerande intermediärer även om de inte kallar sig så. Finansieringen är en avgörande fråga. Hur ska den se ut när inte EU-medel står för en större del? Hållbara finansiärer efterfrågas som kan styra mer. Det skulle lösa en del av avsättningsoklarheten. Till det intressanta lyftes också möjligheten att Regionalfonden och Tillväxtverket kunde ingå i intermediärnätverket. Om någon ytterligare aktör saknades var det Göteborgsregionen.

*Vi är funktioner som tar ansvar för vuxnas kompetensutveckling.*

Under nätverksprocessen växte en analysbild fram som ett sätt att strukturera, sammanfatta och utveckla medvetenheten om intermediärfunktionen. Den blev en stående punkt på några av nätverksträffarna och uppskattades av deltagarna. Så här sa en under utvärderingen:

*Analysbilden har tillkommit i en process där vi reflekterat tillsammans. Bra!*

Nedan berättar vi mer om vad den innehåller och hur den diskuterades fram.

## En stödjande analys

Gerry Andersson

Vid nätverksträffarna har olika perspektiv på intermediärfunktionen synliggjorts och diskuterats. Diskussionen har resulterat i nedanstående analysbild där olika perspektiv har sammanförts under rubrikerna nivå, roll, verksamhet, syfte och ledord. Analysbilden gör inte anspråk på att vara heltäckande utan är ett koncentrat av erfarenhetsutbytet och lärandet om intermediärfunktionen i nätverket. Förhoppningen är att den kan användas i olika forum för fortsatta diskussioner om intermediärers roll och funktion i individ-, organisations- och samhällsutveckling.

Analysbild utarbetad av Intermediärnätverket i Västra Götaland 2012/2013. Sammanställd av Mats Holmquist, SPeL.

Nivå	Roll	Verksamhet	Syfte	Ledord
<b>Individ</b>	Koordinator	Kompetens-utveckling	Attraktiv arbetsplats	Hållbarhet Ökad konkurrenskraft
<b>Organisation</b>	Katalysator	Lärande i arbetet	Livslångt lärande	
<b>Region och samhälle</b>	Brobyggare	Organisatoriska läroprocesser	Modell för kompetens-försörjning	
		Nätverk	Verksamhets-utveckling	
		Mötesplatser över gränser, mellan kluster och branscher	Regional utveckling	
		Samverkan	Samhälls-utveckling	

### ***Nivå***

Under denna rubrik beskrivs vem som är motpart för intermediärens insatser.

### ***Roll***

Under denna rubrik beskrivs intermediärens huvudsakliga roll på de olika nivåerna.

På individnivå agerar intermediären främst som koordinator av utbildningsinsatser och av konkret lärande i arbetet. Intermediären kan till exempel koordinera flera beställares behov av kompetensutveckling gentemot en utbildningsaktör. Lärandet i vardagen kan organiseras genom att processledare i beställarens organisation utbildas. Dessa ger i sin tur stöd till ledningen att skapa en lärande miljö i organisationen.

Som brobyggare kan intermediären uppmärksamma behov av kopplingar eller skapa kopplingar mellan olika branscher. På så sätt underlättas ett lärande mellan organisationer, vilket bidrar till utveckling på samhällsnivå.

### ***Verksamhet***

Under denna rubrik beskrivs intermediärens arbetssätt, metoder och processer.

På nivån region och samhälle arbetar intermediären med att skapa mötesplatser över gränser, mellan kluster, branscher och organisationer. Detta underlättar för samverkan mellan olika aktörer vilket bidrar till regionens utveckling ur till exempel ett kompetensförsörjningsperspektiv.

### ***Syfte***

Under denna rubrik beskrivs vad arbetet ska leda fram till, nyttan med intermediärens insatser.

### ***Ledord***

Under denna rubrik finns två övergripande perspektiv/mål som gäller för samtliga nivåer. Hållbarhet som kan vara liktydigt med robust, återkommande och långsiktig till exempel beträffande vilka metoder och arbetsprocesser som används. Ökad konkurrenskraft kan kopplas till en förmåga hos samtliga nivåer att kunna möta ständigt förändrade omvärldskrav.

Innebörden av ledorden kan därmed förstås på olika sätt. På både individ- och organisationsnivå kan hållbarhet också handla om minskad personalomsättning. Ökad konkurrenskraft kan vara både faktisk utbildningsnivå hos medarbetare samt förändringsförmågan och kunskapen i organisation om lärande och lärande miljöer.

Utveckling i regionen anser intermediärnätverket att de bidragit till genom sina olika projektverksamheter finansierade av ESF. Däremot tänker

inte nätverksdeltagarna på sig själva som tidsbegränsade projekt "... utan på den regionala fortsättningen".

För att deras arbete ska etableras långsiktigt och hållbart blev det därför naturligt och angeläget att synliggöra och utveckla definitionen av funktionen. Inte minst att förtydliga intermediärernas beröringspunkter med och roll i den regionala kompetensplattformen.

### **Mångfacetterad verksamhet**

Nätverksdeltagarna konstaterade att begreppet intermediär är relativt okänt för de flesta. Dessutom bedriver intermediärer en mångfacetterad verksamhet gentemot olika typer av beställare/målgrupper på både individ-, organisations- och samhällsnivå. Likaså finns en bred syn på resultaten av insatserna – inte minst från intermediärerna själva. Vad en intermediär är och gör samt vad för resultat verksamheten leder till diskuterades därför ingående i nätverket.

Intermediären är en viktig aktör i samhällsbyggandet och i pågående strukturuomvandling, inte minst i ett regionalt perspektiv. Intresset från Västra Götalands regionen (VGR) för nätverket bekräftar detta. VGR har dessutom drivit stora utvecklingsprojekt med intermediär prägel – Västkraft och Avanto. Dessa projekts arbete fram en diskussion där nätverket konstaterar att intermediärer kan vara "... en passiv eller aktiv aktör...".

Dessa två perspektiv, eller synsätt på funktionen, kan nästintill kallas för två ytterligheter. Det ena perspektivet är intermediärens roll som koordinator av utbildningsinsatser utifrån en beställares behov. Ett mer *reaktivt* förhållningssätt där beställaren söker upp intermediären och tämligen självständigt definierar behovet och får det tillgodosett. Utbildningsinsatserna som genomförs är konkreta, avgränsade och oftast kortsiktiga.

Det andra perspektivet innebär att intermediären *proaktivt* söker upp beställaren och diskuterar vad som är bäst kompetensutvecklingsåtgärder eller framhåller vikten av att en kontinuerlig läroprocess främjas. En läroprocess är till skillnad från avgränsade utbildningsinsatser, en mer mångfacetterad och ständigt pågående process som stödjer långsiktig utveckling på individ-, organisation- och samhällsnivå. Begreppet katalysator som roll på organisationsnivån är alltså ingen direkt leverans utan innebär kunskaper om hur läroprocesser skapas och utvecklas.

*"Viktigt att tänka på hur olika människor lär sig. En intermediär kan vara en part som tar fram olika verktyg, hittar flexibla sätt att lära sig på. Lärsituationen ska inte enbart vara i en lektionssal mellan kl 8 och 17." (deltagare M vid träff nr 3)*

Utifrån den proaktiva rollen frågade en deltagare följande:

*"Kan en intermediär ha ett vinstintresse? Viktigt med neutral part i samhälls-engagemanget". (deltagare C på träff nr 4)*

En annan deltagare kommenterade vinstintresset så här:

*"Vi ska nog hålla öppet för olika aktörer men styra dem till samhällsnytta". (deltagare T på träff nr 4)*

Nätverket diskuterade vidare om intermediärers mervärde och nytta + att vara en neutral part kanske är nödvändigt för att agera på samhällsnivån. Detta upplevde dock flera deltagare som en alltför sträng definition. *"Behövs olika aktörer, dvs bred output". Fokus bör därför inte ligga på "... om man får vara vinstdrivande eller ej".*

Perspektiven koordinator för utbildningar eller att ge stöd till långsiktigt lärande kom att generera en diskussion om vilken organisation som egentligen kan kallas intermediär. Är det tillräckligt att enbart se sig själv i en koordinatorsroll för att kallas intermediär? Eller måste både koordinators- och brobygggarrollen finnas med?

Nätverket konstaterar att intermediärfunktionen rymmer en bred palett av roller och att arbetsuppgifterna pendlar mellan rollerna. En intermediär kan både arrangera truckutbildningar och bidra till samhällsbyggandet. Dessutom fokuserar olika intermediärer på olika roller eftersom de har olika uppdrag, förutsättningar och ägare. Den fortsatta rolldiskussionen visade också att flera perspektiv finns hos samtliga deltagande intermediärprojekt.

Allteftersom nätverket träffades började några deltagare använda intermediärbegreppet i kundkontakterna. Andra deltagare ville vara mer försiktiga.

*"Om begrepp skapar avstånd använder jag det inte. Begrepp som intermediär kan skapa avstånd och det viktiga är vad det innehåller. Intermediär är inget allmänt ord". (deltagare A på träff nr 3)*

*"Nytt begrepp som ska användas med klokskap. Kunden bryr sig inte om vad det är men det har ett värde ur ett samhällsperspektiv. Vad det leder till är det viktiga". (deltagare K på träff nr 3)*

Nätverket konstaterade att det i ett samhällsutvecklingsperspektiv finns ett värde i att lyfta fram både begreppet, funktionen och vad den uträttar.

### **Framtidsperspektivet**

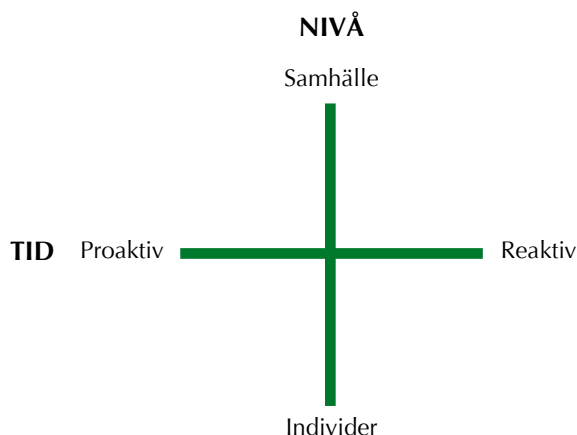
Framtidsperspektivet, med pågående strukturomvandling, motiverar att en ständig kompetensutveckling sker i företag och organisationer. Det var-

dagsnära lärandet har här en viktig del och berör organisationers förändringsförmåga och kunskap om att skapa lärande miljöer. Likaså sker ett ständigt flöde av individer och kompetenser mellan nuvarande branscher och nya branscher/verksamhetsområden. Deltagarna i nätverket ser sina verksamheter som budbärare av de behov som strukturuomvandlingen föder och som aktörer för att skapa förutsättningar för bibehålla arbetstillfällena. Intermediärer både belyser och underlättar det paradigmskifte som strukturuomvandlingen troligen leder till. Därför måste även intermediärer bedriva en ständigt pågående omvärldsanalys. En deltagare uttryckte detta behov så här:

*”Varsel idag – arbetskraftsbrist imorgon. Vi behöver spana 10 år framåt i tiden. Idag bygger vi system för idag”. (deltagare A på träff nr 3)*

Intermediärer som samhällsaktörer i regional utveckling ställer även krav på brobyggande och kontakter med andra intermediärer i regionen. VGR och kommunalförbunden kan här bidra genom att skapa goda kontakter mellan dem. Den regionala kompetensplattformen är en given process för att skapa dessa forum. VGR har uppmärksammat intermediärfunktionerna som viktiga för regional utveckling ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. Företeelsen och funktionen kommer därför att beskrivas i VGR:s nya strategi för tillväxt och utveckling 2014–2020. Om själva begreppet intermediär kommer att användas i texten är däremot oklart.

Som en förlängning av nätverkets diskussion om intermediärrollens spännvidd har följande analysverktyg utvecklats som illustrerar detta i två dimensioner. En rör nivådimensionen. Funktionen kan röra individ-, organisation- och samhällsnivå. Den kan omfatta en eller flera av dessa nivåer. En annan rör tidsdimensionen. Funktionen kan arbeta reaktivt med operativa uppdrag och konkreta beställningar från organisationer för att möta akuta behov eller proaktivt med mer visionära och utvecklande insatser för att möta framtida behov.



**Figur 5.** Intermediärfunktionen i två dimensioner.

Figur 5 kan användas som ett verktyg för att analysera och synliggöra var intermediären, eller projektet, har sitt huvudfokus genom att i en ledningsgrupp diskutera var i figuren man sätter funktionskrysset. Den kan även användas för att planera var en blivande intermediär, eller nytt projekt, vill ha sitt huvudfokus genom att i en styrgrupp eller med avnämare, diskutera var i figuren man sätter funktionskrysset.

(Detta kan även kombineras så att ett nuläge jämförs med ett önskat läge och därmed ge underlag till förslag på hur funktionen kan utvecklas för att nå önskeläget.)

I andra länder i Europa är begreppet intermediär betydligt vanligare och markerar att funktionen är något mer än en koordinator för utbildningsinsatser. Nätverket menar att tilltron till ickeoffentliga organisationer som bidrar till samhällsutveckling är högre i andra länder än de nordiska. Vid en av nätverksträffarna diskuterades detta och här finns kanske en framtida möjlighet att få en omvärldsbevakning och ytterligare perspektiv på funktionen genom ett transnationellt utbyte.

Intermediärnätverket övergår från och med hösten 2013 i ett intermediärkluster. Syftet med klustret är att arbeta vidare med identifiering av lärdomar och resultat som kan spridas och implementeras och leda till förändringar av ordinarie verksamhet.

# VAD KAN VI LÄRA FÖR FRAMTIDEN?

*Fredrik Jönsson | Malin Ljungzell | Gerry Andersson | Mats Holmquist*

I vårt utforskande arbete kring intermediärer i regional kompetensförsörjning vill vi i detta kapitel dela med oss några lärdomar och erfarenheter. Vi tror att organisationer som tar på sig en samordnande roll i utvecklingssatsningar för komplexa kompetensförsörjningsfrågor bli alltmer viktiga i regionernas arbete med kompetensplattformar och tillväxtfrågor. Det behövs aktörer som håller ihop ett görande, avgränsat till enskilda utvecklingsarbeten. Det behövs också aktörer som kopplar görandet till regionala och lokala utmaningar, prioriteringar och strategier. Förutsättningar för samverkan mellan nyckelaktörer i regionen behöver skapas och arbetet behöver samordnas och organiseras. Här spelar intermediärer en viktig roll, vilket även stöds av tidigare forskning (se tidigare kapitel, exempelvis Smedlund, 2006). Kopplingen mellan policy- och strateginivå, och det operativa förändringsarbetet blir allt viktigare att synliggöra, något som representanter från regionförbunden i studien påpekar. Intermediären kan vara en sammanhållande part i detta men även pådrivande, utmanande och förändrande.

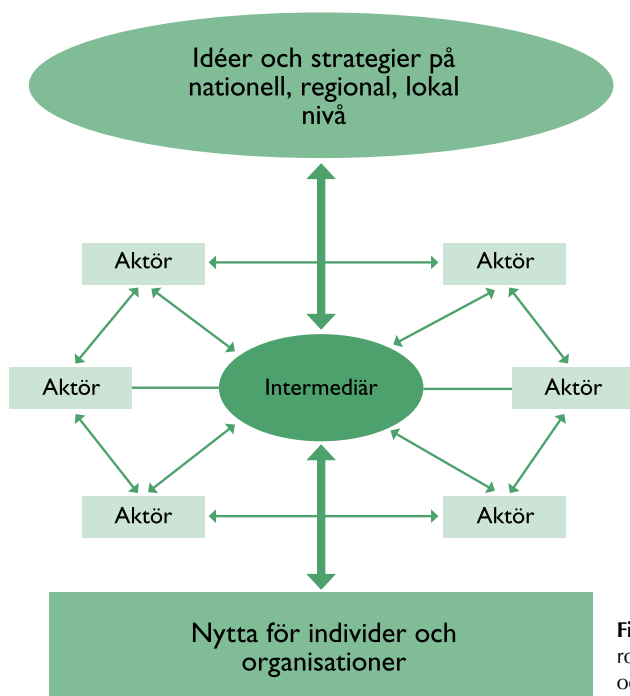
Vi har identifierat två former av intermediärskap. En form är att intermediären finns i en temporär projektvärld, som projektägare, under möjligen upprepade perioder – en annan form är att intermediären agerar i sin permanenta organisation och ordinarie roll på ett mer långsiktigt och hållbart sätt. Gemensamt för de båda intermediärtyperna är att de kännetecknas av ett görande som syftar till att skapa långsiktiga effekter utifrån det enskilda utvecklingsarbetets utgångspunkter. För att göra detta arbetar de å ena sidan med att koordinera operativa arbetsinsatser, och å andra sidan agera motor för samverkan och långsiktiga frågeställningar. I den bästa av världar kopplas också utvecklingsarbetets verkstad till verkliga utmaningar, problem eller riktningar. De studerade projekten gör detta, åtminstone till de utmaningar som definierats inom utvecklingsarbetet. Det finns dock mer att önska gällande mer aktiva och formaliserade kopplingar till regionala eller lokala strategier avseende exempelvis kompetensförsörjning och tillväxt, något både vi och regionala företrädare kommenterat tidigare i rapporten.

En intermediär kan alltså vara projektkonstruerad eller existera i ordinarie strukturer och kan, som vi sett tidigare i rapporten, befinna sig på

olika ansatsnivåer. I rapporten talar vi om *individnivå*, *organisationsnivå* och *samhällsnivå*. Det ligger ingen värdering i detta, utan snarare att intermediärer kan ha olika utgångspunkter kring påverkan. Man behöver inte vara mindre intermediär för att man "endast" har individens utveckling i fokus, eller organisationens för den delen, än om man har samhällsförändring som huvudsakligt syfte.

Projektkonstruerade intermediärer kan övergå i ordinarie system även om de skapas utifrån ett tillfälligt utvecklingsarbete med syfte att agera mellanhand mellan idéer och aktörer. Det kan mycket väl vara så att det i takt med att utvecklingsarbetet fortlöper och resultat ska absorberas, arbetssätt sättas och metoder användas, står klart att det även fortsättningsvis behövs en intermediär. Någon som med en långsiktig agenda koordinerar framtida insatser, aktörer och agerar motor för samverkan. I dessa fall torde det vara möjligt att intermediärfunktionen lever vidare, och kan ses som ett resultat bland flera. Utmaningen är då för styrgruppen att under projektiden säkra en permanent finansiering av verksamheten.

Hur intermediären är konstruerad är dock inte det viktigaste. Det mest centrala är de långsiktiga effekterna av det utvecklingsarbete som pågår. Intermediären ska i ljuset av detta således inte ses om det viktigaste, utan snarare som en del i hur man kan organisera utvecklingsverksamhet. Behövs en sammanhållande part? Om svaret är ja, då är rollen intressant och



**Figur 6.** Intermediärens roll mellan nivåer, nytta och aktörer.

relevant. Behövs det inte, då behöver inte intermediären finnas. Det är nyttobedömningen av det som utvecklas som bör ligga i fokus, inte organiseringsfrågor. Intermediärer blir därför ett verktyg för att genomdriva lösningar som bidrar till regional kompetensförsörjning, ett verktyg och möjliggörare för både vertikal och horisontell utveckling.

Så vilka är potentialerna på konkret basis, vika är nyttorna med intermediärer som parter i utvecklingsarbete? Till att börja med kan intermediären agera mellanhand mellan de strategiska utgångspunkter som ligger till grund för lokal eller regional utveckling och de önskvärda verkliga förändringarna. Intermediären kan se till att görandet sker i linje med önskvärd utvecklingsriktning, något som är speciellt intressant när skattemedel är involverade. Kan man i högre utsträckning koppla ihop syfte med effekter kan utväxlingen bli större. Detta gäller vare sig det handlar om regionala handlingsplaner inom Europeiska socialfonden, regionala utvecklingsstrategier eller lokala idéer. Arbetar intermediärer enligt politiska intentioner kan de bli organisationer som bidrar till samhällsutvecklingen genom att skapa gränsöverskridande samverkan och ett snabbt, flexibelt och effektivt arbete som möter individers och organisationers behov.

Det finns fler potentialer med intermediärer, de kan:

- *bistå med beställarkompetens, sakkunskap kring ämnet och kunskaper kring utvecklingsinriktat lärande, synsätt och perspektiv*
- *vara motor för komplext utvecklingsarbete, skapa lärande organisationer, organisera för arbetsplatslärande, bilda samverkansstrukturer*
- *mäkla kurser och tillhandahålla en mötesplats för företag eller andra arbetsorganisationer*
- *bidra till att minska glappet mellan strategisk och operativ nivå genom närheten till berörda individer, företag eller andra arbetsorganisationer och den övergripande policynivån*
- *konstruera upphandlingsrutiner*

Det finns också en del risker kopplade till intermediärskapet. Bara för att man organiserar sig "rätt" behöver det inte per automatik leda till verklig förändring. Några risker som vi har identifierat är:

- *rister i strategier från nationell, regional eller lokal nivå eller brister i ägarskap och styrning gör att även om kompassen är rätt inställd så riskerar utvecklingsarbetet att skjuta förbi målet, förbi de verkliga behoven.*
- *Om intermediären blir en byråkratisk mellannivå kan utvecklingskraft stelna och hindra innovation och utveckling. Permanenta mellannivåer kan se bra ut på pappret, medan de i verkligheten kan bli en flaskhals med en verksamhet mest för sin egen skull.*

De erfarenheter som vi fått genom att arbeta tillsammans med intermediärer i två regioner gör att vi kan säga något om vad en god intermediär, som främjar långsiktighet, bör kännetecknas av. De bör ha en förmåga att balansera organisationers och individers kortsiktiga behov (produktivitet) med de långsiktiga strategiska behoven för verksamhetsutveckling, lärande organisationer, samverkan eller ökad anställbarhet (innovation). Intermediären bör vidare ha en förmåga att koppla kompetensutveckling och verksamhetsutveckling till de behov som finns i samhället, en förmåga att leda komplex samverkan, utveckla modeller och förhållningssätt kring samarbete på såväl operativ som strategisk nivå. De bör ha en förmåga att agera på olika nivåer, som exempelvis individnivå, organisationsnivå och samhällsnivå. Sist men inte minst bör de inneha en förmåga att bedriva och leda ett hållbart utvecklingsarbete, något som i hög grad kräver utvecklingskompetens.

Då kan intermediära krafter berika program och projektmiljöer, de kan bistå med skapandet av hållbara och långsiktiga utvecklingsarbeten genom att vara mellanhänder mellan ett konkret operativt arbete och strategier på lokal och regional nivå. Det sistnämnda är särskilt avgörande, att koppla utvecklingsarbetet till en verklig kontext, och kontinuerligt relatera och utvärdera denna. Vår uppfattning är att intermediärer kan spela en viktig roll framöver, då samhällsutvecklingen talar för att det kommer att behövas sammanhållande parter som kan driva och koordinera utvecklingsarbeten med många parter. Ett exempel på ett sådant sammanhang är regional kompetensförsörjning.

# FÖRFATTARPRESENTATIONER

*Gerry Andersson*, arbetar på Högskolan i Halmstad med att ge stöd till strategisk samverkan mellan lärosätet och främst offentlig sektor t ex kommuner och region. Han arbetar även inom Socialfondens processtöd SPeL – Strategisk Påverkan och Lärande sedan 2011. Gerrys tidigare yrkeserfarenheter är främst inom kommunal verksamhet som lärare, utredare, projektledare, mellanchefer och förvaltningschef inom olika ämnesområden som utbildning, kultur- och fritid, arbetsmarknad, integration, näringslivsutveckling. Är särskilt intresserad av det ”regionala ledarskapet” och utveckling av den så kallade kunskapstriangeln där offentlig sektor, näringsliv och akademien samverkar för att möta samhällsutmaningar och bidra till tillväxt och välfärd.

*Mats Holmquist*, fil.dr och universitetslektor i arbetsvetenskap vid Högskolan i Halmstad. Mats är samhällsvetare och undervisar, forskar och samverkar inom olika arbetsvetenskapliga områden. Han har varit ansvarig för processtödet SPeL:s arbete i södra Sverige sedan starten av processtödet. Mats ansvarar även för utbildningar i lärande utvärdering/följeforskning samt för kurser i organisering och ledning av arbete och välfärd. Han intresserar sig för organisationers förmåga att absorbera nya externa kunskaper och omsätta dem i innovativa interna processer till verksamhetsutveckling. Ett relativt nytt intresse gäller sociala innovationer och samhällsentreprenörskap kopplat till välfärdsomvandlingar.

*Erik Jakobsson*, fil. dr i pedagogik och arbetar som forskare vid APeL Forskning och Utveckling. Han har under många år arbetat med frågor om regional utveckling, EU:s strukturpolitik, organisatoriskt lärande, samverkan och kompetensförsörjning. Under senare år har Erik arbetat som följeforskare i ett antal utvecklingsprojekt både inom Socialfonden och Regionalfonden och har även arbetat med mer övergripande studier på programnivå på uppdrag av Tillväxtverket.

*Fredrik Jönsson*, utvecklingsledare vid APeL Forskning och Utveckling. Fredrik arbetar med utvärderingar, följeforskning och processtöd för olika utvecklingsåtgärder. Fredrik är bland annat knuten till det nationella processtödet SPeL (Strategisk påverkan och lärande) inom Europeiska socialfonden, vilket innebär att han agerar processtöd för långsiktighet mot projektfinansierad utvecklingsverksamhet. Fredrik arbetar även med att bidra till regionalt lärande och regional utveckling. Bland annat har han

varit aktiv i de regionala processer som syftat till att belysa intermediärers roll och funktion i regional kompetensförsörjning. Han har en fil.mag. i Samhällsgeografi.

*Henrik Kock*, fil.dr, docent och universitetslektor i pedagogik vid Linköpings universitet. Henrik är knuten till HELIX VINN Excellence Centre, som är ett mångvetenskapligt forskningscentrum inom arbetslivsforskning vid Linköpings universitet, och där han är föreståndare för Helix Graduate School. Forskningsintresset rör frågor kring organisatorisk förändring och förnyelse, lärande och kompetensutveckling i arbetslivet, regional utveckling. Han undervisar bland annat på kandidatprogrammet i personal- och arbetsvetenskap och på masterprogrammet i HRM/HRD.

*Malin Ljungzell*, utvecklingsledare vid APeL Forskning och Utveckling. Malin har arbetat med lärande processutvärderingar, följeforskning och utvecklingsstöd till olika typer av samverkansprojekt sedan 2003, samt varit projektledare i ett Europeiskt socialfondsprojekt där APeL var projektägare. Malin arbetar även inom en av ESF:s temagrupper, Arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet. Malins intresse- och kompetensområde handlar till stor del om hur satsningar på kompetensutveckling och utbildning kan organiseras så att både individer och organisationer utvecklas, vad som kännetecknar strategisk kompetensförsörjning på olika nivåer samt hur utvecklingsprocesser fungerar. Hon har en fil.mag. i informations- och medievetenskap och en bakgrund som utbildad ämneslärare i grundskolan.

*Andreas Wallo*, fil.dr och universitetslektor i pedagogik vid Linköpings universitet, har arbetat som forskare och lärare sedan 2003. Han är knuten till HELIX VINN Excellence Centre, som är ett mångvetenskapligt forskningscentrum vid Linköpings universitet. Andreas forskningsintresse rör HRM- och HRD-frågor som ledarskap, förändring och lärande. Vid sidan av sin forskning undervisar Andreas på ett antal utbildningar vid Linköpings universitet, bland annat kandidatprogrammet i personal- och arbetsvetenskap, masterprogrammet i HRM/HRD, psykologprogrammet, socionomprogrammet samt fristående kurser i pedagogik.

*Carina Åberg*, verksamhetsledare vid APeL Forskning och Utveckling, har arbetat med utvecklingsfrågor sedan mitten av 1990-talet och lett flera stora projekt som syftat till att utveckla samverkan mellan aktörer i regional kompetensförsörjning. Bland annat var hon initiativtagare till ett nätverk för lärcentrumchefer i Örebro län (REKO). Sedan 2009 leder Carina processtödet för strategisk påverkan och lärande miljöer (SPeL) inom

Europeiska Socialfonden. Inom ramen för detta uppdrag medverkar hon i olika utvecklingsstödjande insatser inom området kompetensförsörjning och ökat arbetskraftsutbud i flera regioner. Under 2012 och 2013 har särskild uppmärksamhet ägnats åt regionernas uppdrag att skapa regionala kompetensplattformar och förutsättningarna att koppla Socialfonden närmare det strategiska arbetet.



# REFERENSER

- Allen, F. & Santomero, A. (1998). *The theory of financial intermediation*. *Journal of Banking & Finance* 21(11/12): 1461–1485.
- Benner, C. (2003). "Labour Flexibility and Regional Development: The Role of Labour Market Intermediaries", *Regional Studies*, 37(6–7), 621–633.
- Benner, C., Leete, L. & Pastor, M. (2007). *Staircases or treadmills? Labor market intermediaries and economic opportunity in a changing economy*. New York, NY: Russel Sage Foundation.
- Bessant, J., & Rush, H. (1995). *Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer*. *Research policy*, 24(1), 97–114.
- Boone, J., & Van Ours, J., C. (2009). *Bringing unemployed back to work: Effective active labour market policies*. *De Economist*, 157, 3, pp. 293–313.
- Bäckström, H. (2006). *Arbetsmarknadsintermediärer – omställningar och institutionella förändringar på arbetsmarknaden: I Ekstedt, E; Sundin, E (red) Den nya arbetsdelningen – arbets- och näringslivets organisatoriska omvandling i tid, rum och tal. Arbetsliv i omvandling 2006:11. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.*
- Callerstig, A-C; Lindholm, K; Sjöberg, K & Svensson, L. (2011). *Jämställdhetsintegrering som hållbar utvecklingsprocess. I Lindholm, K (red.) Jämställdhet i verksamhetsutveckling. Lund: Studentlitteratur.*
- Cressey, P. (2006). *Collective reflection and learning. From formal to reflective participation. I Boud, D., Cressey, P. & Docherty, P. (Red). Productive Reflection at Work. London: Routledge, s. 54–65.*
- Ehrlich, K., & Cash, D. (1999). *The invisible world of intermediaries: A cautionary tale. Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 8(1), 147–167.
- Gustavsen, B. & Hofmaier, B. (1997). *Nätverk som utvecklingsstrategi. Stockholm: SNS Förlag.*
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and Development. Assen/Maastricht: van Gorcum.*
- Hallqvist, A. (2005). *Arbetsliv och mobilitet – en forskningsöversikt. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.*
- Halvarsson, A. & Öhman, A. (2009). *Hur teori kan bidra till lärande – interaktiv forskning i nationella utvecklingsprogram. I Svensson, L; Brulin, G; Jansson, S; Sjöberg, K. (red.) Lärande utvärdering genom följeforskning. Lund: Studentlitteratur.*
- Holmquist, M. (2010). *Lärande nätverk. En social oas i utvecklingsprocessen. Doktorsavhandling, Luleå/Halmstad: Luleå Tekniska Universitet/Högskolan i Halmstad.*
- Howells, J. (2006). *Intermediation and the role of intermediaries in innovation. Research Policy*, 35(5), 715–728.
- Håkansson, H., Havila, V. & Pedersen, A-C. (1999). *Learning in networks. Industrial Marketing Management. Vol. 28:5, pp. 443–452.*
- Iles, P., & Yolles, M. (2002). *Across the great divide: HRD, technology translation, and knowledge migration in bridging the knowledge gap between SMEs and Universities. Human Resource Development International*, 5(1), 23–53.

- Kazis, R. (1998), *New Labour Market Intermediaries: What's Driving Them? Where are They Headed? A Background Paper*, MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA.
- Klofsten, M., (2010), 'Generella framgångsfaktorer i kluster: En studie av entreprenörskap och innovation'. *Helix Working Papers* ISSN:1654-8213. HELIX VINN Excellence Centre. Linköpings universitet.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning, experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Laestadius, S., Nuur, C. & Ylinenpää, H., (red.), (2007), *Regional växtkraft i en global ekonomi. Det svenska Vinnväxtprogrammet*. Stockholm: Santérus Academic Press Sweden.
- Laur, I., Klofsten, M., & Bienkowska, D. (2012). *Catching regional development dreams: A study of cluster initiatives as intermediaries*. *European Planning Studies*, 20(11):1909–1921.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). *Organizational Learning*. *Annual Review Sociology*, Vol. 14, pp. 319–340.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. New York: Wiley.
- Lundgren, A. & Snehota, I. (1998). *Ekonomisk organisation som nätverk*. I Czarniawska, Barbara (red). *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber, s. 9–21.
- Marton, F. & Booth, S. (2000). *Om lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Moss, T, Medd, W, Guy, S & Marvin, S. (2009), 'Organising water: The hidden role of intermediary work', *Water Alternatives*, 2 (1) , pp. 16–33.
- Nesheim, T., Olsen, K. M., & Kalleberg, A. L. (2007). *Externalizing the core: firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries*. *Human resource management*, 46(2), 247–264.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development. Att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). *The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation*. *California Management Review*. Vol. 40:3, pp. 40–54.
- Nuur, C. & Laestadius, S., (2010), 'Development in peripheral regions: Case studies in Sweden', i *European Urban and Regional Studies*, 17(3), s. 293–307.
- Näringsdepartementet, (2009), *Regeringsbeslut. Villkor m.m. för budgetåret 2010 för regionala självstyrelseorgan och samverkansorgan inom utgiftsområde 19 Regional tillväxt och utgiftsområde 22 Kommunikationer* (rskr 2009/10: 116 och 2009/10: 117).
- Näringsdepartementet, (2012), *Pressmeddelande 20 december 2012*.
- Piore, M. J. (2001). *The emergent role of social intermediaries in the new economy*. *Annals of public and cooperative Economics*, 72(3), 339–350.
- Prop. 2001/02:4, *En politik för tillväxt och livskraft i hela landet*.
- Smedlund, A. (2006). *The roles of intermediaries in a regional knowledge system*. *Journal of Intellectual Capital*, 7, 2, pp. 204–220.
- Stewart, J., & Hyysalo, S. (2008). *Intermediaries, users and social learning in technological innovation*. *International Journal of Innovation Management*, 12(03), 295–325.

- Svensson, L; Aronsson, G; Randle, H & Eklund, J. (2007) *Hållbart arbetsliv. Projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*. Malmö: Gleerups Utbildning AB
- Södergren, B. (2005). "Om lärandets roll i komplexa innovationssystem", I Brenner, M. (red) *Innovationer – dynamik och förnyelse i ekonomi och samhällsliv*, sid 61–93. Lund: Studentlitteratur.
- Tillväxtanalys, (2010), 'Regionernas arbetskraftsförsörjning. En analys av nuvarande och framtida kompetens- och arbetskraftsförsörjning i Sveriges FA-regioner'. Rapport 2010:06.
- Tillväxtanalys, (2012a) 'Regional attraktivitet – tillväxtmotor i en global verklighet'. Tillväxtfakta 2012.
- Tillväxtanalys, (2012b), 'Erfarenheter från kompetensplattformsarbetet. Ett exempel på flernivåstyrning i praktiken. Rapport 2012:04.
- VINNOVA. (2007). *DYNAMO Arbetsgivarlingar för ökad rörlighet – En slututvärdering av projekt om arbetsgivarlingar inom DYNAMO-programmet*. VINNOVA Rapport VR 2007:12. Stockholm: VINNOVA.



# BILAGA

I Västra Götaland identifierades åtta socialfondsprojekt, alla inom Programområde 1 (PO1) Främja kompetensutveckling<sup>1</sup>:

Projektägare	Projektnamn	Projekttid
Göteborgsregionens kommunalförbund (GR)	Västkraft	2009-03-23–2011-06-22
Business Region Göteborg AB (BRG)	AVANTO, Avancerad tillväxtorganisering	2011-02-01–2013-01-31
Coompanion Göteborgsregionen	Kompetens för möte med nya entreprenörer	2011-08-01–2013-07-31
Trygghetsrådet TRS	Kulturkraft Väst	2010-03-15–2012-03-15
Ljungkile folkhögskola	Lärande i Arbetslivet LiA–2 Fyrbodalen	2011-08-15–2013-08-14
Göteborgs Tekniska College (GTC)	Industrikompetens i väst	2010-05-01–2012-04-30
Sjuhärads Kommunal-förbund	Funktionell kompetens	2011-09-05–2013-09-30
IDC West Sweden AB	Fordon och Framtid	2010-05-17–2012-08-31

I Örebro län identifierades nio socialfondsprojekt, varav fem projekt inom Programområde 1 (PO1) Kompetensförsörjning genom att främja kompetensutveckling och fyra projekt inom Programområde 2 (PO2) Ökat arbetskraftsutbud genom att motverka utanförskap<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Programområde 1 Kompetensförsörjning, se <http://www.esf.se/sv/vara-program/Socialfonden/Om-Socialfonden/Programomrade-1-Kompetensforsorjning/>

<sup>2</sup> Programområde 2 Ökat arbetskraftsutbud, se <http://www.esf.se/sv/vara-program/Socialfonden/Om-Socialfonden/Programomrade-2-Okat-arbetskraftsutbud/>

## PO1:

Projektägare	Projektnamn	Projektid
Kumla promotion	Affärsutveckling Kumla	2011-08-22–2013-08-21
Hallsbergs kommun, Näringslivskontoret	Centrumutveckling	2010-08-02–2012-01-31
Cityakademin	Kompetensutveckling för strategiskt viktiga företag i Örebro län 2 (RISK 2B)	2010-02-01–2011-07-31
Cityakademin	Kompetenslyft för underleverantörer	2011-09-01–2013-08-31
Cityakademin	Besöksnäring i Örebro län	2011-09-01–2013-08-31

## PO2:

Projektägare	Projektnamn	Projektid
Örebro kommun, Vux- enutbildning och arbete	NUEVO K2	2012-01-16–2014-06-30
Örebrobostäder	Jobbpunkt Väst Örebro	2009-01-01–2011-12-31
Stiftelsen Activa	Transit	2010-06-01–2013-05-31
Karlskoga kommun, IFO förvaltningen	Göra Skillnad	2012-01-16–2014-06-30

---

## Uppdrag kompetensförsörjning. Rollen som intermediär.

---

Allt större krav ställs på en fungerande kompetensförsörjning. Medarbetare med rätt kompetens är en förutsättning för konkurrenskraft i företagen och för kvaliteten i våra välfärdssystem. Det är också en förutsättning för att regionerna ska kunna utvecklas och bidra till målen om en smart, hållbar och inkluderande tillväxt i EU:s strategi för Europa 2020. I regionala utvecklingsstrategier och program pekas utmaningar som rör kompetensförsörjning ut som kritiska faktorer för måluppfyllelse.

Den här rapporten handlar om hur organisationer och strukturer kan bidra till kompetensförsörjningen och dess utmaningar. Inom Europeiska socialfonden har nya samarbetsformer och metoder utvecklats, där några organisationer har fungerat som intermediärer mellan aktörer och på olika sätt bidragit till att möta individers och arbetslivets kompetensbehov.

Begreppet intermediär har studerats inom forskningen inom olika områden, men deras betydelse för regional kompetensförsörjning inom den svenska arbetsmarknaden är tämligen outforskat. Utifrån en studie tillsammans med ett antal socialfondsprojekt och regionala företrädare i två regioner samt lärdomar från ett lärande nätverk syftar rapporten till att bidra med kunskap om intermediärernas funktion och potential i det regionala kompetensförsörjningsarbetet.

**SPeL**  
Strategisk påverkan & Lärande

Rapport nr 10, 2013